

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTADÍSTICA Y FINANZAS
CARRERA DE FINANZAS**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA EN FINANZAS**

**TEMA: “PROPUESTA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y
EFICACIA DE TAME EP”**

AUTORAS:

**BRENDA GIANELLA HINOJOSA PAREDES
MYRIAN ESTEFANÍA ROJAS VERDEZOTO**

DIRECTOR: ECO. MARCO POSSO

AÑO: 2014

DEDICATORIA

Esta tesis la quiero dedicar sin lugar a duda a DIOS por haberme brindado la dicha de vivir y tener la oportunidad de cumplir mi sueño que siempre fue estudiar, llenarme de bendiciones cada día darme fortaleza para seguir adelante,

A mis padres FABIA Y MYRIAN por su confianza, su ejemplo, su dedicación y por su amor..., a mis hermanas quienes me apoyaron siempre gracias por su cariño,

A mis sobrinos por ser mi fuerza, mi amor.

Gracias por su apoyo, orientación por estar a mi lado siempre dándome ánimos y ganas de seguir adelante.

Con todo mi amor

Los quiero mucho...

Estefanía

DEDICATORIA

Con todo mi amor y cariño

“A ti Dios que me diste la oportunidad de vivir, de llenarme de bendiciones cada día y de regalarme una familia maravillosa, A mis padres que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento, por brindarme su amor y comprensión, gracias por su confianza y por creer en mí... A mis hermanos gracias por estar conmigo y apoyarme siempre... A mi abuelita Ofelia que desde el cielo, con su bendición me ayudó a culminar mi carrera... A mi tío Alonsito que siempre ha estado conmigo y por brindarme todo su cariño.

Les agradezco a todos ustedes con mi alma y corazón, gracias por ser parte de mi vida, por su apoyo, orientación, por estar a mi lado siempre”

Los quiero mucho...

Gianella

AGRADECIMIENTO

Nuestro más sincero agradecimiento:

A Dios, por bendecirnos y guiarnos hasta culminar con éxito esta etapa de nuestras vidas y permitirnos terminar con bien este proyecto; por conducirnos por el camino de la dignidad, honestidad y responsabilidad

A nuestro director Eco. Marco Posso, quien a lo largo de este tiempo ha puesto a prueba sus capacidades y conocimientos en el desarrollo de esta tesis, la cual ha finalizado llenando todas nuestras expectativas.

A nuestros padres quienes a lo largo de toda nuestra vida han apoyado y motivado nuestra formación académica, creyeron en nosotras en todo momento.

A nuestros profesores a quienes les debemos gran parte de nuestros conocimientos, gracias por su paciencia y enseñanza.

A los funcionarios de TAME, por su ayuda y colaboración.

Finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa Universidad, la cual abrió y abre sus puertas a jóvenes como nosotras, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Estefanía y Gianella

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, Brenda Gianella Hinojosa Paredes en calidad de autora de la tesis realizada sobre "PROPUESTA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA TAME EP", por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, Septiembre 24 del 2013



Brenda Gianella Hinojosa Paredes

1721836151


giahp_2421@hotmail.com

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, Myrian Estefanía Rojas Verdezoto en calidad de autora de la tesis realizada sobre "PROPUESTA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA TAME EP", por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, Septiembre 24 del 2013



Myrian Estefanía Rojas Verdezoto

0201573086

estefaniarojas888@hotmail.com

OFICIO DE CONCLUSIÓN DE LA TESIS

Quito, septiembre 24 del 2013

Señor Economista

Enrique Lasprilla R.

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

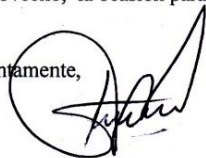
Presente.-

Adjunto al presente, remito para su conocimiento y fines pertinentes el informe sobre la tesis intitulada: **“PROPUESTA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE TAME EP”**, presentado por las egresadas **BRENDA GIANELLA HINOJOSA PAREDES Y MYRIAN ESTEFANÍA ROJAS VERDEZOTO**, previa a la obtención del título de ingenieras en finanzas.

Cabe señalar que las egresadas han finalizado con el desarrollo de su tesis, por lo cual están habilitadas para proseguir con el trámite de graduación.

Aprovecho, la ocasión para reiterarle mis sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,



Econ. Marco Posso Z.

DIRECTOR DE TESIS

Adjunto lo indicado.

NOTAS EMITIDAS POR EL TRIBUNAL CALIFICADOR



RECIBIDO: 
FECHA: 27 NOV 2013
HORA:
DEPARTAMENTO DE TESIS

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Telf. 2523211 – 2529129 – 229358 - Apartado 1088 Quito-Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS

CALIFICACIÓN DE TESIS DE GRADO

TÍTULO DE LA TESIS

PROPUESTA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE TAME

EGRESADAS

Brenda Gianella Hinojosa Paredes y Myrian Estefanía Rojas Verdezoto

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Los objetivos propuestos, fueron cumplidos a cabalidad y hacen referencia a efectuar el diagnóstico financiero de Tame EP Línea Aérea del Ecuador, a identificar los problemas que tiene la empresa y a diseñar un plan de acción para incrementar la rentabilidad de Tame EP Línea Aérea del Ecuador.

La investigación se centra en la observación y análisis de los estados financieros de la empresa, el conocimiento de documentos contables y estadísticos; adicional se desarrolló conversatorios permanentes con el personal de la empresa, sobre varios temas de interés para la Línea Aérea, para así obtener conocimiento de la nueva misión, visión y valores; se realizó talleres para la elaboración de la Matriz FODA; con la aplicación de lluvia de ideas, la estructuración del árbol de problemas y el diseño un árbol de objetivos, los mismos que eran observados frecuentemente para ver si se cumplían o no. En base de los datos obtenidos preliminarmente, inmediatamente se procedió con la elaboración del plan; utilizando la selección de contenidos obtenidos en el proceso investigativo.

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS

Las hipótesis planteadas, fueron puestas a prueba, a través de las evidencias documentales que nos facilitó la empresa, de acuerdo a los resultados de los talleres realizados con los funcionarios.

Las hipótesis de trabajo postulan que una vez efectuado el Diagnóstico Financiero será factible avizorar y disponer con elementos de juicio, el sistema financiero de la empresa, que teniendo una adecuada identificación de problemas, se buscarán distintas soluciones para mejorar la situación actual de la empresa, que obteniendo un excelente plan de acción se podrá tener distintos criterios que permitan incrementar la rentabilidad de TameEP Línea Aérea del Ecuador.

METODOLOGÍA Y VARIABLES DE USO

La presente investigación empleó una metodología inductiva – deductiva, considerando esta combinación la más idónea, ya que a través de la observación y recolección de datos, así como también se utilizó técnicas como, encuestas, entrevistas y talleres con los funcionarios de la empresa, así se llevó a cabo todo el proceso de elaborar la propuesta. Adicional se trabajó con variables como eficiencia, ingresos, eficiencia entre otros y con indicadores financieros, que ayudó al diagnóstico financiero de la empresa.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

Luego de los ajustes efectuados, se observa una adecuada consistencia entre los objetivos, las hipótesis, los contenidos, las conclusiones y las recomendaciones. De éstas últimas se destacan capacitar al personal en aspectos de manejo de quejas, satisfacción del cliente y relaciones a largo plazo para de esta manera tener mayor acogida e incrementar el número de clientes, a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos; buscar financiamiento para adquirir tecnologías modernas y adecuadas, para poder comprar nuevos Hardware y Software, así se facilitará y optimizará todos los procesos de gestión que tiene la empresa, a cargo de la Gerencia de Finanzas con el apoyo de la Gerencia de Tecnologías de la Información; mantener la estandarización de la flota, mejorando los niveles de productividad y eficiencia de las aeronaves para así tratar de mejorar los tiempos mediante una adecuada coordinación del personal operativo y realizar una adecuada programación en que gestione vuelos para controlar los procesos de transporte de pasajeros y carga, a cargo de la Gerencia de Operaciones; actualizar el funcionamiento de la página Web de TAME con la finalidad de gestionar el comercio electrónico para incrementar las ventas on line, a cargo de la Gerencia de Tecnologías de la Información con el apoyo de la Gerencia Comercial.

NOTA:

9 (NUEVE)

RECOMIENDA A LA PUBLICACIÓN DE ESTA TESIS

SI

NO

RAZON DE LA PUBLICACIÓN

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACIÓN SI NO

PROFESOR:Eco.Marco Posso Z.FIRMA:

FECHA:Quito, 26 de Noviembre del 2013

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DEPARTAMENTO DE TESIS

CALIFICACIÓN TESIS DE GRADO

INGENIERIA EN FINANZAS

TITULO DE LA TESIS: "Propuesta para Mejorar la Eficiencia y Eficacia de TAME EP"

EGRESADAS: Hinojosa Paredes Brenda – Rojas Verdezoto Myrian

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:

El Objetivo General: Elaborar una propuesta para mejorar la eficiencia y eficacia de TAME EP, Línea Aérea del Ecuador, **se cumple; y,**

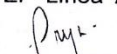
Los Objetivos Específicos referidos a:

1. Efectuar el diagnóstico financiero de TAME EP Línea Aérea del Ecuador;
2. Identificar los problemas que tiene TAME EP, Línea Aérea del Ecuador; y,
3. Diseñar un Plan de acción para incrementar la rentabilidad de TAME EP, Línea Aérea del Ecuador. **también se cumplen en el desarrollo del trabajo**

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS:

Hipótesis General: Elaborando una propuesta satisfactoria se podría mejorar la eficiencia y eficacia de TAME EP, Línea Aérea del Ecuador **se demuestra** y las **hipótesis específicas referidas a:**

- 1) Contando con un buen diagnóstico financiero será factible disponer con elementos de juicio que permita avizorar el sistema financiero de la empresa;
- 2) Teniendo una adecuada identificación de problemas, se buscarán distintas soluciones para mejorar la situación actual de la empresa; y
- 3) Obteniendo un excelente plan de acción se podrá tener distintos criterios que permitan incrementar la rentabilidad de TAME EP Línea Aérea de Ecuador, **igualmente se demuestran**


25 NOV 2015

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS:

Se aplican los métodos, analítico-sintético, inductivo y deductivo, como técnicas de investigación la observación, la entrevista.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN:

Las conclusiones y recomendaciones concuerdan con el resultado de la investigación:

NOTA: (9) Nueve

RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE ESTA TESIS: SI () NO: (X)

RAZON DE LA PUBLICACIÓN

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBE LA PUBLICACIÓN SI () NO ()

PROFESOR: Econ. Bolívar H. Landívar Pazmiño

FIRMA



FECHA: Quito, 01 de noviembre del 2013

Quito 26 de noviembre de 2013

Señor Economista
Enrique Lasprilla
Decano
Facultad de Economía
Presente

De mi consideración:

De acuerdo a las instrucciones impartidas por usted, procedo a informar analíticamente sobre la tesis titulada **“PROPUESTA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE TAME EP.”** presentado por las egresadas, **BRENDA GIANELLA HINOJOSA PAREDES y MYRIAN ESTEFANÍA ROJAS VERDEZOTO**, previa la obtención del título de Ingenieras en Finanzas.

Cumplimiento de los Objetivos

Los objetivos planteados mejorar la eficacia y eficiencia financiera de la Empresa **TAME**, por medio del análisis y evaluación de los productos y servicios que ofrece la Empresa a sus clientes del sector público y privado, con la finalidad de competir y crecer en el sector del servicio de transportación. Con la aplicación del FODA permitieron identificar los mecanismos por medio de los cuales se pueden determinar la forma de cómo utilizando las Herramientas, la gestión, la técnica y los indicadores, se puede llegar a una manejo especializado y moderno de los recursos realizando la identificación del riesgo y poder determinar utilizando parámetros adecuados, un desarrollo de políticas y cumplir con determinadas normas de manejo financiero a través de la utilización eficiente del recurso utilizando una administración por procesos, mitigando los Riesgos, lo que permite cumplir con la misión y visión establecida y con ello alcanzar el objetivo propuesto, mejorar la gestión y el control financiero, permitiendo que la empresa **TAME** sea productiva y competitiva en el tiempo.

DEMOSTRACION DE HIPOTESIS

Las hipótesis planteadas fueron demostradas en el desarrollo de los capítulos llegando a establecer conclusiones y recomendaciones las cuales permitieran el desarrollo de la actividad comercial y el manejo del recurso financiero eficientemente, utilizando varios mecanismos canalizándolos adecuadamente y técnicamente, lo que permitirá el mejor manejo de los recursos financieros y estos se verán reflejados en la eficiencia adquirida en función de un, buen manejo del riesgo, permitiendo el desarrollo del servicio y sus beneficiarios sean la comunidad, los usuarios y de la propia empresa **TAME**.

FECHA: 27 NOV 2013
HORA: 12:00 PM
FIRMAMENTO DE T

METODOLOGIA Y VARIABLES UTILIZADAS

Se utilizó la recopilación de información, entrevistas y revisión de proformas presupuestarias, organigrama de funciones y procesos, lo que permitió el análisis y obtener conclusiones y la formulación de una propuesta real que permite que se cumpla el objetivo planteado, verificando la importancia que tiene el aplicar sistemas modernos de gestión y control para mitigar los riesgos en el manejo de recursos.

BIBLIOGRAFÍA

La bibliografía utilizada fue la adecuada.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones y recomendaciones expuestas en el trabajo son el resultado del desarrollo de los diferentes capítulos y la comprobación del cumplimiento de las hipótesis planteadas, llegándose a concluir que la gestión de innovación de **TAME** tiene por objeto, crear valor junto con sus clientes, potenciar sus capacidades a través de la vinculación y relación con redes de trabajo que fortalezca sus procesos de competitividad, productividad y crecimiento, creando productos y servicios de calidad, la aplicación de esta metodología y la administración por procesos basados en normas, mitiga los riesgos en las operaciones solventando los principales problemas identificados que son la impuntualidad y cancelación de vuelos, tecnología obsoleta, altos costos administrativos y operativos, inadecuada atención al cliente, imagen publicitaria frágil, este estudio y la propuesta permite una administración técnica, la toma oportuna de correctivos en función del riesgo asumido, contar con un plan financiero para garantizar la sostenibilidad de la empresa, lo que garantiza un mejor análisis y el mejoramiento continuo en el diferente accionar de la administración y un mejor control garantizando el buen manejo dado a sus recursos, la calidad del producto y del nivel de precios, lo que también permitirá garantizar la permanencia del mismo en el tiempo, especialmente en el manejo del recurso financiero demostrando lo importante del buen manejo de los fondos, con una proyección del flujo de caja.

Nota nueve (9)

Atentamente,



Ing. Fernando Sevilla

Profesor

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iv
AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL.....	v
OFICIO DE CONCLUSIÓN DE LA TESIS	vii
NOTAS EMITIDAS POR EL TRIBUNAL CALIFICADOR.....	viii
RESUMEN EJECUTIVO	xix
CAPÍTULO 1: PLAN DE TESIS.....	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	2
1.3. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.4. DELIMITACIÓN.....	3
1.4.1. DELIMITACIÓN TEMPORAL	3
1.4.2. DELIMITACIÓN ESPACIAL.....	3
1.5. OBJETIVOS	4
1.5.1. OBJETIVO GENERAL	4
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.6. HIPÓTESIS.....	4
1.6.1. HIPÓTESIS GENERAL	4
1.6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	4
1.7. METODOLOGÍA	5
1.8. VARIABLES E INDICADORES.....	6
1.9. PLAN ANALÍTICO.....	7
CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA	10
2.1. ANTECEDENTES.....	10
2.1.1. MISIÓN.....	13
2.1.2. VISIÓN	13
2.1.3. VALORES	13
2.1.4. POLÍTICAS DE CALIDAD	13
2.1.5. FLOTA Y RUTAS	14
2.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	18
2.3. PUESTOS Y PERSONAL OCUPADO.....	22
2.4. SERVICIOS Y PRODUCTOS QUE OFRECE	26
2.4.1. PRODUCTOS:	27
2.4.2. SERVICIOS:	28

2.5.	ANÁLISIS FINANCIERO VERTICAL.....	29
2.6.	ANÁLISIS FINANCIERO HORIZONTAL.....	42
2.7.	RAZONES FINANCIERAS	49
2.7.1.	RAZÓN DE LIQUIDEZ.-.....	50
2.7.2.	RAZÓN DE SOLVENCIA	50
2.7.3.	RAZÓN DE EFICIENCIA.....	51
2.7.4.	RAZÓN DE RENTABILIDAD	52
	CAPÍTULO 3: IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS.....	53
3.1.	ANÁLISIS FODA.....	53
3.1.1.	ANÁLISIS FODA TAME EP POR CADA GERENCIA.....	59
3.1.2.	ANÁLISIS FODA GLOBAL TAME EP.....	69
3.2.	ESTRATEGIAS DAFO	74
3.2.1.	DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DAFO TAME EP	76
3.2.2.	MATRIZ DE ESTRATEGIAS DAFO DE LA EMPRESA TAME EP:	78
3.3.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	79
3.3.1.	MISIÓN DE TAME EP	79
3.3.2.	VISIÓN TAME EP	79
3.3.3.	VALORES TAME EP	79
3.3.4.	MATRIZ DE IMPACTO	80
3.3.5.	MATRIZ AXIOLÓGICA	80
3.4.	ÁRBOL DE PROBLEMAS	83
	CAPÍTULO 4: PLAN DE ACCIÓN	85
4.1.	ÁRBOL DE OBJETIVOS.....	86
4.2.	ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.....	89
4.3.	ANÁLISIS DE CONFLICTOS.....	92
4.4.	ANÁLISIS DE LAS ALTERNATIVAS	95
4.5.	COMPONENTES	98
4.6.	METAS E INDICADORES.....	98
4.6.1.	INDICADORES.....	98
4.6.2.	METAS	101
4.7.	ACTIVIDADES Y TIEMPOS	101
4.7.1.	ACTIVIDADES	101
4.7.2.	TIEMPOS.....	102
4.8.	RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES	103
4.9.	ARREGLOS OPERATIVOS Y LEGALES	106
4.10.	ESTIMACIÓN DE COSTOS DEL PLAN	107
4.10.1.	NOTAS METODOLÓGICAS	107

4.10.2.	PROCEDIMIENTO PARA ESTIMAR COSTOS	111
4.10.3.	DIAGRAMA DE GANTT	113
4.10.4.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	114
4.10.5.	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	116
	CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	118
5.1.	CONCLUSIONES	119
5.2.	RECOMENDACIONES	121
	ANEXOS	123
	BIBLIOGRAFÍA.....	144

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Anexo No. 2 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN

Anexo No. 3 DECLARACIÓN DE LOS VALORES

Anexo No. 4 DECLARACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Anexo No. 5 DECLARACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Anexo No. 6 MAPA DE RUTAS TAME

Anexo No. 7 PARTICIPACIÓN PERSONAL EN TALLERES

Anexo No. 8 APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

ÍNDICE DE TABLAS

Cuadro No. 2.1 FLOTA DE TAME EP ECUADOR.....	14
Cuadro No. 2.2 RUTAS NACIONALES TAME EP.....	15
Cuadro No. 2.3 RUTAS INTERNACIONALES TAME EP.....	17
Cuadro No. 2.4 NUEVOS DESTINOS TAME EP.....	18
Cuadro No. 2.5 DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL TAME EP.....	22
Cuadro No. 2.6 ANÁLISIS VERTICAL PRESUPUESTOS TAME EP 2010.....	33
Cuadro No. 2.7 ANÁLISIS VERTICAL PRESUPUESTOS TAME EP 2011.....	37
Cuadro No. 2.8 ANÁLISIS HORIZONTAL PRESUPUESTOS TAME EP 2010-2011	45
Cuadro No. 2.9 TIPOS DE RAZONES FINANCIERAS	49
Cuadro No. 2.10 PRUEBA ACIDA 2010-2011 TAME EP.....	50
Cuadro No. 2.11 INDICADORES DE SOLVENCIA 2010-2011 TAME EP.....	51
Cuadro No. 2.12 INDICADORES DE ROTACIÓN DE VENTAS 2010-2011 TAME EP.....	51
Cuadro No. 2.13 INDICADORES DE RENTABILIDAD EN VENTAS 2010-2011 TAME EP..	52
Cuadro No. 3. 1 MATRIZ IMPACTO TAME EP	81
Cuadro No. 3. 2 MATRIZ AXIOLÓGICA TAME EP	82
Cuadro No. 4. 1 ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS TAME EP	90
Cuadro No. 4. 2 ANÁLISIS DE CONFLICTOS TAME EP	93
Cuadro No. 4. 3 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS TAME EP	97
Cuadro No. 4. 4 MATRIZ DE MARCO LÓGICO TAME EP.....	104
Cuadro No. 4. 5 PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO	117

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 2. 1 CADENA DE VALOR TAME EP	20
Gráfico No. 2. 2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL TAME EP	21
Gráfico No. 2. 3 COMPARACIÓN PRESUPUESTOS DE INGRESOS TAME EP 2010.....	31
Gráfico No. 2. 4 COMPARACIÓN PRESUPUESTOS DE EGRESOS TAME EP 2010.....	32
Gráfico No. 2. 5 COMPARACIÓN PRESUPUESTOS DE INGRESOS TAME EP 2011	35
Gráfico No. 2. 6 COMPARACIÓN PRESUPUESTOS DE EGRESOS TAME EP 2011.....	36
Gráfico No. 2. 7 ESTRUCTURA DE ACTIVOS TAME EP 2010-2011	38
Gráfico No. 2. 8 ESTRUCTURA DE PASIVOS TAME EP 2010-2011	39
Gráfico No. 2. 9 ESTRUCTURA DE PATRIMONIO TAME EP 2010-2011	39
Gráfico No. 2. 10 ESTRUCTURA DE INGRESOS TAME EP 2010-2011.....	41
Gráfico No. 2. 11 ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS TAME EP 2010-2011	41
Gráfico No. 2. 12 RELACIÓN DE CUENTAS DE BALANCE GENERAL TAME EP 2010-2011.....	46
Gráfico No. 2. 13 RELACIÓN DE CUENTAS DE RESULTADOS TAME EP 2010-2011	48
Gráfico No. 3. 1 MATRIZ FODA TAME EP.....	73
Gráfico No. 3. 2 ÁRBOL DE PROBLEMAS TAME EP.....	84
Gráfico No. 4. 1 ÁRBOL DE OBJETIVOS TAME EP.....	88
Gráfico No. 4. 2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	115

**“PROPUESTA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE TAME LÍNEA
AÉREA DEL ECUADOR EP”**

**“PROPOSAL TO IMPROVE EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS IN TAME EP,
ECUADORIAN AIR LINE”**

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como finalidad elaborar una propuesta para mejorar la eficiencia y eficacia de Tame EP Línea Aérea del Ecuador, los principales problemas identificados fueron la impuntualidad y cancelación de vuelos, tecnología obsoleta, altos costos administrativos y operativos, inadecuada atención al cliente, imagen publicitaria frágil entre otros. El presente trabajo inicia efectuando el diagnóstico de la situación financiera de la empresa, para lo cual se identifica el análisis financiero de como se refleja la empresa actualmente; se identifica los problemas, para lo cual se realiza una lluvia de ideas con funcionarios de la empresa y se desarrolla la matriz FODA, así como también se presenta el nuevo direccionamiento estratégico; a continuación se elaboró un plan de acción donde se introduce la Propuesta que conlleva a la comprobación de la hipótesis planteada; y finalmente se detallan las conclusiones y recomendaciones. Con el desarrollo de esta tesis se pretende eliminar las falencias que tiene la empresa, para así obtener una óptima proyección de excelencia en el mercado aerocomercial. Es preciso señalar que el presente trabajo cuenta con la aprobación de los directivos de Tame EP.

PALABRAS CLAVES:

TAME/EFICIENCIA/AEROLÍNEAS/EMPRESA PUBLICA/TURISMO/RUTAS
AÉREAS/AVIACIÓN/ECUADOR

ABSTRACT

The objective of the present investigation is to present a proposal for improving the efficiency and effectiveness of the Ecuadorian Airline, Tame EP. The most important problems identified were the flights cancellations and delays, obsolete technology, high administrative and operative costs, inadequate customer care, fragile advertising image, among others. The present job starts preparing the company's finance situation diagnose; for doing this, we identify the finance analysis of how the company is at present. We identify the problems, thus, we performed brainstorming with the company's employees and we developed the FODA matrix, as well as we presented the new strategic direction; and then developed a plan of action where the proposal is introduced which leads to the hypothesis testing and finally we detail the conclusions and recommendations. With the development of this thesis we plan to eliminate the weaknesses that the company has at present so as to reach an optimum excellence projection in the commercial aviation market. It is important to state that the present thesis is approved by the General Management of Tame EP.

KEYWORDS:

TAME / EFFICIENCY / AIRLINE / COMPANY PUBLIC / TOURISM / AIR FLIGHTS / AVIATION / ECUADOR

CAPÍTULO 1: PLAN DE TESIS

1.1. ANTECEDENTES

TAME EP (Empresa Pública TAME Línea Aérea del Ecuador), es una aerolínea de Ecuador, con base en Quito, Pichincha, fundada el 17 de diciembre de 1962, bajo el nombre de Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos, y dedicada al transporte aéreo de personas y carga hacía varias ciudades del Ecuador y del exterior.

La creación de TAME EP, es producto de una combinación entre cubrir una necesidad de autofinanciamiento que requería la FAE y la decisión de brindar un servicio patriótico de transporte a las zonas más alejadas del país.

El Decreto Supremo antes citado confiere a TAME personería jurídica para el desenvolvimiento de sus actividades económicas y financiamiento de sus operaciones.

TAME EP nace con un equipo no superior a las 20 personas y con una estructura bien delineada en donde tenía prioridad la Dirección establecida en la capital de la República, Quito y la Subdirección en la ciudad más importante desde el punto de vista comercial, Guayaquil.

Su crecimiento empresarial fue progresivo y sostenido; así, amplió sus rutas internas y fue cambiando el equipo de vuelo a los DC-3, DC-6, Electra, Avro, Boeing 727 100, Boeing 727 200, Airbus A320 hasta llegar a los Embraer 170 y 190, con los cuales, actualmente, cubre destinos en el Ecuador y en el exterior.

Alrededor de 5.000 pasajeros diarios se transportan en los aviones de TAME EP en sus rutas nacionales e internacionales. La incorporación de naves modernas y de mayor capacidad ha permitido ampliar el número de pasajeros y consolidar el prestigio de Tame en el mercado aéreo comercial.

Es importante mencionar que TAME cuenta con un sistema de calidad que hace alusión a la Certificación de la Calidad ISO, IOSA, OHSAS, a todos sus procesos operacionales. Las normas ISO 9001:2000, constituyen un sistema de manejo de la calidad para garantizar la mejora continua en los procesos operacionales en conformidad con los estándares internacionales de la calidad.

A pesar de seguir formando parte de las empresas del Estado, su funcionamiento hasta abril del 2011, era totalmente autónomo en los campos administrativos y financieros, no recibía

aportaciones gubernamentales y sustentaba su crecimiento en los ingresos que genera su propia actividad. Sin embargo, a partir de la mencionada fecha, mediante Decreto Presidencial N° 740, TAME cambió su naturaleza jurídica a TAME EP, por lo que “El Estado Ecuatoriano podrá realizar a su favor: contribuciones, subvenciones, subsidios, aportes estatales, soporte para el financiamiento de sus actividades”.

TAME EP, Línea Aérea del Ecuador, es una empresa del Estado cuyo objetivo principal es el transporte comercial aéreo público, doméstico e internacional de pasajeros, carga y correo, y las demás actividades complementarias conexas con este objeto. Es el líder de la industria aerocomercial ecuatoriana, con el 45% de participación del mercado nacional; tiene una flota de 17 aviones de última generación y mantiene alrededor de 14 rutas a nivel nacional y 9 rutas a nivel internacional.

Operacionalmente se dan algunos acontecimientos relevantes como es el ocurrido en septiembre del 2011, con el lamentable accidente del avión Embraer 190CEZ, además de los mantenimientos no programados de los aviones EMB 190 y Airbus en el último cuatrimestre de ese mismo año provocando efectos negativos en la confianza de los usuarios, fenómeno que se ha superado en lo que va en el presente año.

Conforme a su plan estratégico, se inicia los estudios de mercado para incursionar en rutas internacionales, para lo cual fue indispensable contar con sistemas de reservas, ventas y despacho internacionales, iniciándose en noviembre 15 del 2011, la operación con el nuevo sistema eSITA-Pra cuyos resultados se podrán apreciar en el 2012.

Al realizar la investigación de tesis existentes en la Facultad de Economía de la Universidad Central, no se ha encontrado resultados que coincidan con el tema de investigación direccionados a la empresa TAME EP Línea Aérea del Ecuador, pero si temas de estudio similares direccionados a otras empresa.

1.2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación permitirá la creación de una propuesta para mejorar la eficiencia y eficacia de TAME EP Línea Aérea del Ecuador.

La Empresa TAME EP, está encaminada a controlar y dirigir las políticas económicas y financieras para que vayan acorde a las normas legales establecidas, además está encargada de implantar procesos para mejorar la planificación financiera y el control de los valores que se manejan dentro de la empresa para su normal funcionamiento dentro del mercado de la aviación.

Conforme a una propuesta, se iniciará con un diagnóstico que ayude a incrementar la rentabilidad de la empresa mejorando así también sus utilidades que libren a Tame de las pérdidas que ha tenido en los últimos años.

De acuerdo a un estudio de mercado se podría decir que para lo mencionado en el párrafo anterior, las soluciones serán incrementar rutas adicionales e eliminar las que no tengan mucha demanda de pasajeros, controlar con sistemas de reservas, ventas y despachos internacionales, la operación SITA-Pra para cuyos resultados sean óptimos a partir del presente año.

1.3. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

¿Identificar las falencias en la empresa Tame Línea Área del Ecuador; para mejorarlas buscando una óptima proyección al futuro, con una gerencia financiera eficaz, eficiente y fuerte en el mercado; que vaya en beneficio de los usuarios en el menor tiempo posible?

1.4. DELIMITACIÓN

1.4.1. DELIMITACIÓN TEMPORAL

La presente investigación se la realizará en el año 2013.

1.4.2. DELIMITACIÓN ESPACIAL

Esta propuesta va dirigida directamente para la empresa TameEP Línea Aérea del Ecuador Matriz ubicada en la provincia de Pichincha, en la ciudad de Quito, Av. Amazonas y Colón.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta para mejorar la eficiencia y eficacia de Tame EP Línea Aérea del Ecuador.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Efectuar el diagnóstico financiero de Tame EP Línea Aérea del Ecuador.
- Identificar los problemas que tiene Tame EP Línea Aérea del Ecuador.
- Diseñar un plan de acción para incrementar la rentabilidad de Tame EP Línea Aérea del Ecuador.

1.6. HIPÓTESIS

1.6.1. HIPÓTESIS GENERAL

Elaborando una propuesta satisfactoria se podrá mejorar la eficiencia y eficacia de Tame EP Línea Aérea del Ecuador.

1.6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- Contando con un buen diagnóstico financiero será factible disponer con elementos de juicio que permita avizorar el sistema financiero de la empresa.
- Teniendo una adecuada identificación de problemas, se buscarán distintas soluciones para mejorar la situación actual de la empresa.
- Obteniendo un excelente plan de acción se podrá tener distintos criterios que permitan incrementar la rentabilidad de Tame EP Línea Aérea del Ecuador.

1.7. METODOLOGÍA

La presente investigación empleará una metodología inductiva – deductiva, considerando esta combinación la más idónea, ya que a través de la observación y recogida de datos, se quiere estudiar una realidad que resulta insuficientemente conocida.

Se realizará una combinación de formas de trabajo que caracterizan a cada uno de los tipos de metodologías empleadas, es decir tanto inductiva como deductiva, estas son, las observaciones (recolecciones de datos), las definiciones (identificación de elementos), las comparaciones (determinación de ventajas y desventajas) entre otros.

El proceso de investigación se basará en datos de problemas suscitados en la empresa TAME EP, utilizando el método de levantamiento de información obtenido en las estadísticas de problemas atendidos y resueltos por nuestros departamentos de servicio al cliente y departamento técnico.

Como herramienta de nuestro análisis utilizaremos la matriz FODA, así podremos analizar los factores externos e internos y será de gran ayuda para elaborar una estrategia para optar por una buena solución.

Inductivo

Es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, que se caracteriza por cuatro etapas básicas: la observación y el registro de todos los hechos; el análisis y la clasificación de los hechos; la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos; y la contrastación.

Deductivo

Es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos y que por medio del razonamiento lógico pueden deducirse varias suposiciones. Parte de lo general a lo particular o singular.

Analítico – Sintético

El análisis es la descomposición de un todo en sus elementos. Sintetizar es rehacer, recomponer, decir o representar mucho o poco de manera justa y clara.

Para el desarrollo del estudio es necesario realizar un análisis minucioso del problema

central motivo de investigación de tal manera que permita una mejor comprensión del problema de investigación extranjera y el grado de riesgo que provoca la situación actual del país en los inversionistas.

1.8. VARIABLES E INDICADORES

Variables	Indicadores	Fórmula de Cálculo
<ul style="list-style-type: none"> Mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Oferta y demanda Precio Ventas Punto de equilibrio 	<ul style="list-style-type: none"> $Q_A = O(P_A, P_B, r, Z, H)$ $Q_A = D(P_A, Y, P_B, G)$ $P = CPP + U$ $PE = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}}$
<ul style="list-style-type: none"> Competitividad 	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de clientes con relación a otras empresas de transporte aéreo 	
<ul style="list-style-type: none"> Estados Financieros 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de rentabilidad Índice de liquidez y solvencia Índice de ventas netas 	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad Inversión $\frac{UtilidadNeta}{ActivosTotales}$ Rentabilidad Patrimonio $\frac{UtilidadNeta}{Patrimonio}$ Liquidez $ACorrient - PsCorrient$ Solvencia $\frac{ActivoCorriente}{PasivoCorriente}$

Variables	Indicadores	Fórmula de Cálculo
		<ul style="list-style-type: none"> Ventas Netas $\frac{UtilidadBruta}{CostoVentas}$
<ul style="list-style-type: none"> Comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de eficiencia Implementación nuevas rutas 	<ul style="list-style-type: none"> Índices Financieros
<ul style="list-style-type: none"> Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> Número de accidentes aéreos 	
<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos dentro de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Número de personal ocupado Niveles de capacitación Control de cumplimiento de funciones 	

Elaboración: Autoras

1.9. PLAN ANALÍTICO

CAPITULO 1: PLAN DE TESIS

- 1.1 Antecedentes
- 1.2 Justificación
- 1.3 Identificación del Problema
- 1.4 Delimitación
- 1.5 Objetivos
- 1.6 Hipótesis
- 1.7 Metodología
- 1.8 Variables e Indicadores
- 1.9 Plan Analítico

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA

- 2.1. Antecedentes
- 2.2. Estructura Organizacional
- 2.3. Puestos y Personal Ocupado
- 2.4. Servicios y Productos que ofrece
- 2.5. Análisis Financiero Horizontal
- 2.6. Análisis Financiero Vertical
- 2.7. Razones Financieras

CAPÍTULO 3: IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS

- 3.1. Análisis FODA
- 3.2. Estrategias DOFA
- 3.3. Direccionamiento Estratégico
- 3.4. Árbol de Problemas

CAPÍTULO 4: PLAN DE ACCIÓN

- 4.1. Árbol de Objetivos
- 4.2. Análisis de involucrados
- 4.3. Análisis de Conflictos
- 4.4. Análisis de alternativas
- 4.5. Componentes
- 4.6. Metas e Indicadores
- 4.7. Actividades y Tiempos
- 4.8. Responsables de las actividades
- 4.9. Arreglos Operativos y Legales
- 4.10. Estimación de costos del Plan

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

5.2. Recomendaciones

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA

2.1. ANTECEDENTES

TAME EP es una aerolínea ecuatoriana fundada el 17 de diciembre de 1962 bajo el nombre de Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos TAME es una empresa pública, es decir que su capital está conformado por aportes del estado a través de la Fuerza Aérea Ecuatoriana FAE, institución encargada de su administración. El objeto social de TAME EP es el transporte aéreo de personas y carga desde y hacia varias ciudades del Ecuador y del exterior; además ofrece servicios de transporte en vuelos charter a: Cartagena de Indias, San Andrés, Panamá, Punta Cana, Jamaica, La Habana, Varadero y Curacao, básicamente a operadoras de turismo como: Decameron, Viamerica, Feritur, PGV y Maxitravel.

La creación de TAME se debe al Coronel Luis Ortega quien realizó una propuesta formal, a través de su tesis de grado en su ascenso de Capitán a Mayor, para fundar una aerolínea comercial administrada por la Fuerza Aérea Ecuatoriana, en la cual planteó el esquema de organización, los costos de operación, las rutas a cubrirse y los objetivos a cumplirse. La propuesta mencionada tuvo el total respaldo de las autoridades militares, quienes autorizaron la creación de la institución con el fin de brindar un servicio social a zonas alejadas del país, integrar el Ecuador y fomentar el desarrollo comercial, social, turístico y cultural.

La empresa inició sus labores con menos de 20 empleados, en la actualidad cuenta con más de un millar; los primeros vuelos fueron realizados en diciembre de 1962 en la ruta Quito - Esmeraldas - Bahía - Manta - Guayaquil - Cuenca - Quito. La atención al pasajero al inicio de las operaciones de TAME fue muy limitada, no se expedían boletos, a cambio se entregaba solamente un recibo al momento de abordar el avión.

TAME, inició sus operaciones internacionales regulares, el 30 de abril de 1996 a las ciudades de La Habana, Panamá, y Santiago de Chile. Mediante un acuerdo con EVA Air de Taiwán, en 1997, transportó pasajeros a Los Ángeles, Taipéi y Hong Kong, desde el Ecuador vía Panamá. En 1995, realizó las operaciones de conexión Quito - Bogotá - Quito, en tres frecuencias semanales para los pasajeros de Air France.

En diciembre de 1992 los gobiernos de Ecuador y Colombia suscribieron el Convenio de Integración Fronteriza y establecieron la frecuencia de Quito-Tulcán-Cali-Tulcán-Quito; posteriormente en 2009 se cambió la ruta por Quito-Esmeraldas (Tachina) -Cali-Esmeraldas

(Tachina)-Quito, lo que constituye un aspecto de gran importancia en la expansión de rutas para el crecimiento de TAME.

A partir del 1 de diciembre del 2010 TAME inició sus vuelos regulares Quito- Panamá – Quito y Guayaquil – Panamá – Guayaquil a bordo de sus nuevos Airbus A320 en frecuencia de 6 vuelos por semana (3 desde Quito y 3 desde Guayaquil)

El 11 de julio de 1983, minutos antes de aterrizar en el aeropuerto Mariscal Lamar de Cuenca, procedente de Quito, un Boeing 737-200 registro HC-BIG se estrelló, siendo éste el peor accidente de la aviación ecuatoriana, ocasionando la muerte de 119 pasajeros y tripulantes a bordo. El informe final sobre el accidente atribuyó la causa del mismo a la falta de experiencia de vuelo de la tripulación en este tipo de aeronave.

El 20 de abril de 1998, el vuelo 422 de TAME, un Boeing 727-200 registro HC-BSU con itinerario Bogotá-Quito, fletado por la aerolínea Air France para trasladar a Quito a sus pasajeros procedentes de París, se estrelló contra el cerro El Cable minutos después de despegar del Aeropuerto Internacional El Dorado, muriendo 51 pasajeros y 10 tripulantes. La causa del accidente se debió al mal clima imperante en aquel momento y al error humano, ya que la tripulación no realizó el viraje inmediato después del despegue según las cartas de procedimiento de salida, en su lugar continuó en línea recta hasta impactarse contra el cerro El Cable, al este de Bogotá.

El 28 de enero de 2002, un Boeing 727-100 registro HC-BLF de TAME despegó del Aeropuerto Mariscal Sucre con destino Tulcán y posteriormente Cali, minutos antes de aterrizar en Tulcán, se perdió el contacto con la aeronave. El avión colisionó contra el cerro el Cumbal en territorio colombiano pereciendo todos sus ocupantes a bordo. El error humano fue el causante del accidente, ya que en la aproximación final, realizó el último giro a una velocidad mayor a la permitida, chocando contra la montaña.

El 17 de enero de 2003, un Fokker F28 aborta el despegue y se sale de la pista del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito, sin víctimas que lamentar.

El 16 de septiembre de 2011, el vuelo 148 de TAME, un Embraer 190, de matrícula HC-CEZ adquirido en el año 2006, nuevo de fábrica, con cerca de 13.000 horas de vuelo y que le faltaban 3.168 horas para un nuevo chequeo en el exterior; procedente de Loja con 97 pasajeros y 6 tripulantes se sale de la pista del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito, sin víctimas que lamentar. Según versiones de los testigos del accidente esto se produjo porque el comandante Rodrigo Loza (ex Militar) debido a la prisa que tenía, que se había evidenciado en el embarco de

pasajeros en Loja donde además no se respetó el número de los asientos, y pese a que la torre de control le advirtió de las malas condiciones, este decidió aterrizar haciéndolo cerca de la mitad de la pista, aunque, otra teoría es un posible fallo en el sistema de frenos. Independientemente de la causa, el resultado fue que el avión no pudo detenerse a tiempo y se salió de la pista, llegando a salirse incluso del área de seguridad del aeropuerto. El avión siniestrado, no pudo volver a volar y además 11 de los pasajeros recibieron atención médica por los golpes recibidos.

En los 50 años de vida institucional, TAME EP ha realizado muchos cambios para mantenerse a tono con la evolución de la industria y en operación; fue la pionera en el país en realizar el pre-chequeo tarea que evita al pasajero realizar molestosas colas frente a los Counters de servicios.

Dentro de sus planes de cambio y crecimiento empresarial permanente, la empresa ha renovado constantemente su infraestructura, equipos y aeronaves con recursos provenientes de servicios rentables, hasta contar en la actualidad con una flota de 17 elementos modernos y de mayor capacidad, con los cuales ha logrado ampliar sus rutas internas e internacionales, cubriendo múltiples destinos dentro y fuera del Ecuador, tanto con vuelos de itinerario como chárter.

En la búsqueda de consolidación la empresa cambia de razón jurídica de TAME Línea Aérea del Ecuador a Tame EP el 21 de abril del 2011.

A pesar de ser una empresa del estado, su organización y operación es autónoma en cuanto a los campos administrativo, operativo y financiero. La entidad no recibe subvenciones o aportes gubernamentales, su crecimiento progresivo se sustenta en la generación de sus propios recursos provenientes de la explotación de las actividad de su objeto social, con los cuáles ha logrado consolidarse en el campo financiero, contando con un patrimonio propio en el que se incluye su flota de aviones, infraestructura aeronáutica, oficinas y puntos de venta dentro del territorio ecuatoriano.

Actualmente la empresa cubre una demanda promedio de 5.000 pasajeros diarios, 13.000 kilos de carga y correo, a través de más de 70 vuelos, servicios con los que busca consolidar su prestigio en el mercado aéreo-comercial.

Como parte del esfuerzo institucional de la empresa para crecer en el mercado, cuenta con un plan estratégico, cuyo perfil se manifiesta en los siguientes términos:

2.1.1. MISIÓN

Proporcionar transporte aerocomercial nacional e internacional con aviones modernos, garantizando a sus clientes altos estándares de calidad, a fin de obtener rentabilidad social y financiera.

2.1.2. VISIÓN

Mantener el liderazgo nacional, ser preferida por la calidad de su servicio y proyectarse internacionalmente.

2.1.3. VALORES

Servicio:

Refleja el amor, la vocación y la satisfacción propia por la asistencia a los demás. Es el afecto, la cordialidad, el respeto y la amabilidad en el trato con nuestros clientes, viajeros, socios comerciales y compañeros.

Integridad

Somos colaboradores confiables, honestos y leales con nuestros clientes y nuestra organización, y con alto sentido de la responsabilidad, en todos nuestros actos.

Compromiso

Exigencia asumida por voluntad propia, empleando nuestras mejores capacidades para el cumplimiento de lo encomendado y el logro de los objetivos de nuestra organización.

2.1.4. POLÍTICAS DE CALIDAD

Proporcionamos servicio de transporte aéreo nacional e internacional de excelencia; con los más altos estándares de seguridad y cuidado del medio ambiente; con personas comprometidas y

competentes; conociendo a nuestro cliente y esforzándonos para superar sus necesidades y expectativas; así como estableciendo relaciones de mutuo beneficio con nuestros proveedores.

Nos comprometemos a la mejora continua, prevención de daños y cumplimiento de requisitos y legislación nacional e internacional aplicable; para beneficio de todas las partes interesadas¹.

2.1.5. FLOTA Y RUTAS

Actualmente la flota de TAME EP está conformada por las siguientes aeronaves.

Cuadro No. 2.1
FLOTA DE TAME EP ECUADOR

Aeronaves	Flota	Órdenes	Capacidad – Pasajeros			Nombres y matrículas
			Ejecutiva	Económica	Total	
<u>Airbus A330-243</u>	1	0	27	251	278	HC-COH
<u>Airbus A320-214</u>	1	0	0	150	150	HC-CGJ Ciudad de Guayaquil
<u>Airbus A320-232</u>	1	0	0	155	155	HC-CID (Ubicaciones solo en Clase única)
<u>Airbus A320-232</u>	1	0	12	144	156	HC-COC
<u>Airbus A320-232</u>	1	0	12	150	162	HC-COE
<u>Airbus A320-233</u>	1	0	12	138	150	HC-CGW Ciudad de Quito
<u>Airbus A319-112</u>	2	0	12	108	120	HC-CMO / HC-COF
<u>Airbus</u>	2	0	12	108	120	HC-CGT Ciudad de

¹TAME. Misión, Visión y Valores. Disponible en: <http://www.tame.com.ec>.

Aeronaves	Flota	Órdenes	Capacidad – Pasajeros			Nombres y matrículas
			Ejecutiva	Económica	Total	
<u>A319-132</u>						Esmeraldas / HC-CMP
<u>Embraer ERJ-190LR</u>	2	0	0	104	104	HC-CGF Ciudad de Loja / HC-CGG Ciudad de Manta (Ubicaciones solo en Clase única)
<u>Embraer ERJ-170LR</u>	2	0	0	76	76	HC-CEY Puerto Baquerizo Moreno / HC-CEX Francisco de Orellana (Ubicaciones solo en Clase única)
<u>ATR42-500</u>	3	0	0	48	48	HC-CLT / HC-CMB / HC-CMH (Ubicaciones solo en Clase única)
Total de aeronaves	17					
Última actualización: 23 de Mayo de 2013						

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Autoras

RUTAS TAME EP

Las rutas que cubre TAME EP a nivel nacional e internacional son las siguientes:

Cuadro No. 2.2
RUTAS NACIONALES TAME EP

Nº	RUTA
1	QUITO – BALTRA
2	BALTRA – QUITO
3	QUITO - COCA
4	COCA-QUITO
5	QUITO - LAGO AGRIO

Nº	RUTA
6	LAGO AGRIO-QUITO
7	QUITO – CUENCA
8	CUENCA – QUITO
9	QUITO-ESMERALDAS
10	ESMERALDAS-QUITO
11	QUITO – LOJA
12	LOJA – QUITO
13	QUITO - SAN CRISTÓBAL
14	SAN CRISTÓBAL - QUITO
15	QUITO-MANTA
16	MANTA-QUITO
17	QUITO - SANTA ROSA
18	SANTA ROSA – QUITO
19	QUITO-TULCÁN
20	TULCÁN-QUITO
21	QUITO-MACAS
22	MACAS-QUITO
23	QUITO-TENA
24	TENA-QUITO
25	LATACUNGA-COCA
26	COCA-LATACUNGA
27	GUAYAQUIL-BALTRA
28	BALTRA – GUAYAQUIL
29	GUAYAQUIL-COCA
30	COCA-GUAYAQUIL
31	GUAYAQUIL – CUENCA
32	CUENCA – GUAYAQUIL
33	GUAYAQUIL SAN CRISTÓBAL
34	SAN CRISTÓBAL GUAYAQUIL
35	GUAYAQUIL-ESMERALDAS
36	ESMERALDAS-GUAYAQUIL
37	CUENCA-BALTRA
38	BALTRA-CUENCA
39	CUENCA-S.CRISTÓBAL

Nº	RUTA
40	S.CRISTÓBAL-CUENCA
41	GUAYAQUIL-MANTA
42	MANTA-GUAYAQUIL
43	GUAYAQUIL-LATACUNGA
44	LATACUNGA-GUAYAQUIL
45	GUAYAQUIL-LOJA
46	LOJA-GUAYAQUIL

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Autoras

Cuadro No. 2.3
RUTAS INTERNACIONALES TAME EP

Nº	RUTA
1	QUITO – PANAMÁ
2	PANAMÁ-QUITO
3	GUAYAQUIL-PANAMÁ
4	PANAMÁ-GUAYAQUIL
5	QUITO-BOGOTÁ
6	BOGOTÁ-QUITO
7	QUITO-CARACAS
8	CARACAS-QUITO
9	QUITO – HABANA
10	HABANA – QUITO
11	QUITO – LIMA
12	LIMA – QUITO
13	QUITO - SAO PAULO
14	SAO PAULO – QUITO
15	GUAYAQUIL-SAO PAULO
16	SAO PAULO – GUAYAQUIL
17	QUITO - BUENOS AIRES
18	BUENOS AIRES-QUITO
19	GUAYAQUIL - BUENOS AIRES
20	BUENOS AIRES-GUAYAQUIL

Nº	RUTA
21	GUAYAQUIL-QUITO-BOGOTÁ
22	BOGOTÁ-QUITO-GUAYAQUIL
23	GUAYAQUIL-QUITO-CARACAS
24	CARACAS-QUITO-GUAYAQUIL
25	BOGOTÁ – CARACAS
26	CARACAS-BOGOTÁ

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Autoras

Actualmente TAME EP, cuenta con la nueva ruta a Nueva York.

Cuadro No. 2.4
NUEVOS DESTINOS TAME EP

Origen	Destino	Aeropuerto	Aeronaves	Fecha de inicio
Quito, Ecuador	Nueva York, Estados Unidos	Aeropuerto Internacional John F. Kennedy	Airbus A330	Agosto de 2013

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Autoras

2.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional comprender la forma o figura administrativa, mediante la cual una entidad realiza su gestión y operación; esto implica la distribución de recursos para cada proceso: humanos, materiales u otros necesarios para cumplir con las rutinas asignadas y los objetivos planteados.

Conceptualmente una estructura organizacional es la “capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos”².

Una estructura organizacional define a una entidad y le provee la capacidad de operación con determinado nivel de eficiencia y eficacia frente a las condiciones, factores y presiones de su entorno. De la conformación de la estructura organizacional depende que la estrategia de una empresa se materialice y logre los objetivos previstos, por lo tanto tal estrategia incluirá la organización de los grupos de recursos, quienes puedan coordinarse y realizar sus tareas con eficiencia y eficacia para alcanzar las metas.

Para establecer una estructura organizacional en función de la estrategia general de una empresa, se requiere un diseño organizacional, esto es “el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada”³. El diseño organizacional exige diferenciación o división de actividades de acuerdo con necesidades y habilidades de ejecutores, integración o cooperación e interdependencia.

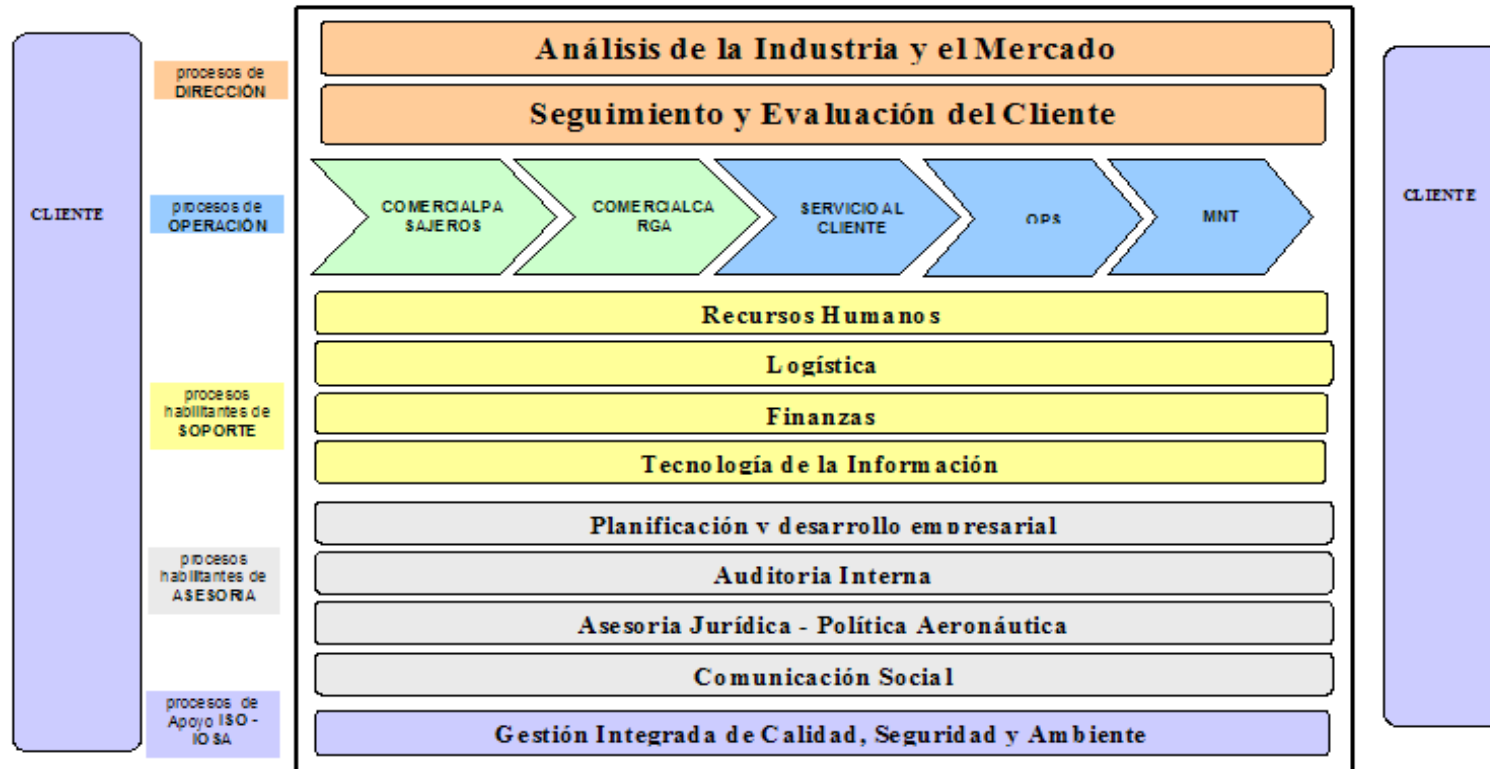
La empresa TAME EP con el fin de proporcionar un servicio excelente, mantenerse entre las primeras empresas aerocomerciales del país y en aplicación de sus políticas de calidad ha adoptado una estructura organizacional por procesos, observando los conceptos antes señalados.

Los procesos agrupados en la cadena de valor de TAME EPy su organigrama estructural se muestran en la siguiente página.

²LUSTHAUS, Charles y Otros. Evaluación Organizacional: Marco para Mejorar el Desempeño. BID- Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Canadá 2002.pág. 53.

³ HITT, Michael A. Administración. Pearson Educación. Novena Edición. México 2006. pág. 230

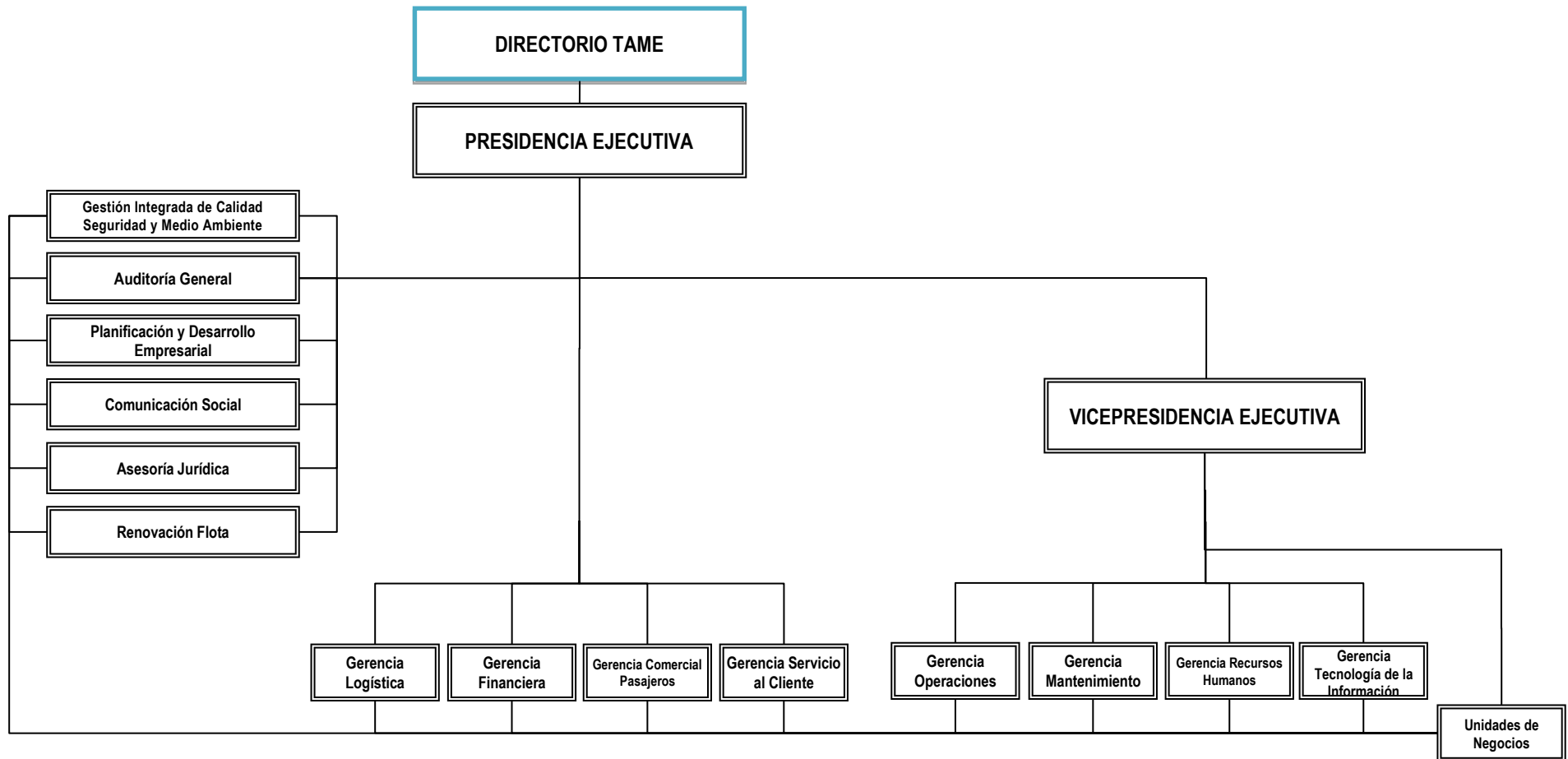
Gráfico No. 2.1
CADENA DE VALOR TAME EP



Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Autoras

Gráfico No. 2.2
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL TAME EP



Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Autoras

2.3. PUESTOS Y PERSONAL OCUPADO

El talento humano de TAME E.P. se considera el principal patrimonio de la entidad, a quienes se les proporciona anualmente entrenamiento, capacitación y se realizan procesos de evaluación para mejorar su nivel técnico y profesional tendientes a mantener la excelencia en la operación de la entidad.

La empresa en la actualidad, cuenta con cerca de un millar de empleados, quienes son el soporte de las actividades en sus diferentes procesos en todo el país, divididos entre personal de planta y personal militar con pase.

Según datos de la empresa la distribución de todo el personal ocupado es la siguiente:

Cuadro No. 2.5

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL TAME EP

CARGOS	No. EMPLEADOS
GERENTE GENERAL	1
JEFE UNIDAD DE NEGOCIOS 3	2
ABOGADO 2	1
AUDITOR INTERNO 2	4
ANALISTA DE PRESUPUESTO 2	1
ANALISTA DE CONTABILIDAD 2	1
ANALISTA DE SISTEMAS 2	2
ANALISTA RECURSOS HUMANOS 2	4
INGENIERO TÉCNICO DE MANTENIMIENTO 2	3
ANALISTA COMERCIAL 2	2
JEFE UNIDAD DE NEGOCIOS 2	3
ABOGADO 1	1
AUDITOR INTERNO 1	2
ANALISTA DE CONTABILIDAD 1	1
ANALISTA DE SISTEMAS 1	1
ANALISTA RECURSOS HUMANOS 1	1
TÉCNICO DE PLANIFICACIÓN MANTENIMIENTO.	2
INGENIERO TÉCNICO DE MANTENIMIENTO 1	10
ANALISTA COMERCIAL 1	4
ADMINISTRADOR DE ITINERARIOS DE VUELO	2

CARGOS	No. EMPLEADOS
INGENIERO DE OPERACIONES	1
ASISTENTE DE ESTANDARIZACIÓN	1
ASISTENTE DE ABOGACÍA	2
TÉCNICO DE DERECHO AERONÁUTICO	1
JEFE CONTRATOS	1
JEFE DE PATROCINIO	1
ANALISTA PLANIFICACIÓN 1	1
JEFE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	1
JEFE DE PLANES Y PROGRAMAS	1
AUXILIAR DE ESTADÍSTICA AERONÁUTICA	1
JEFE DE ESTADÍSTICA AERONÁUTICA	1
ANALISTA DE PLANIFICACIÓN DE FLOTA 1	1
SUPERVISOR SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	1
SUPERVISOR DE GESTIÓN DE MEDIO AMBIENTE	1
JEFE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD OPERACIONES	1
JEFE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD MANTENIMIENTO	1
JEFE DE SEGURIDAD DE VUELO	1
DIRECTOR DE AUDITORIA GENERAL	1
SUPERVISOR DE AUDITORIA	2
DIRECTOR DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS	1
RELACIONADOR PUBLICO 1	2
ASISTENTE DE PRESUPUESTO	1
JEFE DE PRESUPUESTO	1
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	6
ASISTENTE DE CONTABILIDAD	5
CONTADOR GENERAL	1
JEFE ANÁLISIS DE CUENTAS	1
JEFE CONTROL EGRESOS	1
ANALISTA DE CONTROL PREVIO	1
JEFE DE ACTIVOS FIJOS	1
JEFE DE NOMINA	1
ASISTENTE DE TESORERÍA	1
ANALISTA DE TESORERÍA	1
TESORERA GENERAL	1
PAGADOR/A	1

CARGOS	No. EMPLEADOS
JEFE PAGADURÍA	1
REVISOR DE INGRESOS	20
JEFE CONTROL VENTAS	1
JEFE DE PRODUCCIÓN DE VUELOS	1
GERENTE DE LOGÍSTICA	1
ELECTRICISTA	2
JEFE DE INFRAESTRUCTURA	1
CONDUCTOR DE VEHÍCULO OPERATIVO	56
SUPERVISOR DE TRANSPORTES	2
GUARDA ALMACÉN	1
AGENTE DE ADQUISICIONES LOCALES	4
ANALISTA DE ADQUISICIONES AERONÁUTICAS	1
ANALISTA DE COMERCIO EXTERIOR	1
JEFE DE SEGUROS	1
GERENTE DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	1
ASISTENTE DE SISTEMAS INFORMÁTICOS	13
TÉCNICO MANTENIMIENTO TELECOMUNICACIONES	2
TÉCNICO MANTENIMIENTO EQUIPO INFORMÁTICO	3
ASISTENTE ADMINISTRADOR DE REDES	2
ADMINISTRADOR DE REDES	1
ADMINISTRADOR DE SISTEMAS INFORMÁTICOS	2
JEFE DE PLATAFORMA TECNOLÓGICA	1
ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	8
JEFE ADMINISTRATIVO DE RECURSOS HUMANOS	1
ASISTENTE DE CAPACITACIÓN	2
TÉCNICO DE ENTRENAMIENTO	2
JEFE DE CAPACITACIÓN	1
ENFERMERA	2
MEDICO	1
JEFE SERVICIO MEDICO	1
TRABAJADORA SOCIAL	1
CONSERJE/MENSAJERO	1
TÉCNICO DE ARCHIVO	2
SUPERVISOR DE ARCHIVO	1
OFICINISTA	12

CARGOS	No. EMPLEADOS
SECRETARIA EJECUTIVA 1	8
SECRETARIA EJECUTIVA 2	6
SECRETARIA EJECUTIVA BILINGÜE	2
AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	2
TAPIZADOR	2
TÉCNICO DE SUELDA	1
MECÁNICO EQUIPO APOYO	2
MECÁNICO MANTENIMIENTO TIPO I	68
SUPERVISOR MANTENIMIENTO	8
INSPECTOR DE CONTROL DE CALIDAD	8
JEFE DE PLANIFICACIÓN MANTENIMIENTO	1
JEFE CONTROL DE CALIDAD	1
JEFE INGENIERÍA MANTENIMIENTO	1
AUXILIAR ABASTECIMIENTOS	3
TÉCNICO ABASTECIMIENTOS	3
JEFE BODEGA MATERIAL AERONÁUTICO	1
AGENTE RESERVACIONES	26
SUPERVISOR DE RESERVACIONES	1
AGENTE DE VENTAS	37
PROMOTOR DE VENTAS	4
SUPERVISOR VENTAS	6
JEFE DE VENTAS	1
ASISTENTE COMERCIAL	7
JEFE DE PUBLICIDAD	1
JEFE DE MARKETING	1
AUXILIAR DE PROVISIÓN PARA EL VUELO	8
AGENTE DE CARGA	32
SUPERVISOR DE CARGA	7
JEFE DE CARGA SISTEMA	1
AGENTE VENTAS/TRAFIGO	55
AGENTE TRAFICO DE PASAJEROS	65
SUPERVISOR DE TRAFICO DE PASAJEROS	16
JEFE DE AEROPUERTO	2
JEFE DE UNIDAD DE NEGOCIOS GUAYAQUIL	1
AUXILIAR DE VARIOS SERVICIOS	146

CARGOS	No. EMPLEADOS
ESTIBADOR	6
SUPERVISOR DE HANDLING	7
AGENTE SEGURIDAD AEROPORTUARIA	59
SUPERVISOR DE SEGURIDAD AEROPORTUARIA	2
JEFE DE SEGURIDAD DE AEROPUERTO	2
OPERADOR COMUNICACIONES AERONÁUTICAS	1
TÉCNICO INFORMACIÓN DE VUELO	1
TÉCNICO DE ESTANDARIZACIÓN	1
TÉCNICO OPERACIONES DE VUELO	37
ASISTENTE DE SEGUIMIENTO AL VUELO	3
SUPERVISOR OPERACIONES DE VUELO	6
TRIPULANTE DE CABINA DE PASAJEROS	87
SUPERVISOR DE CABINA DE PASAJEROS	40
SUPERVISOR DE CABINA INSTRUCTOR/CHEQUEADOR	3
COPILOTO EMBRAER	17
COMANDANTE EMBRAER	11
COMANDANTE INSTRUCTOR EMBRAER	2
COPILOTO AIRBUS	26
COMANDANTE AIRBUS	26
COMANDANTE INSTRUCTOR/CHEQUEADOR AIRBUS	2
COPILOTO ATR	10
COMANDANTE ATR	6
COPILOTO ATR	1
COMANDANTE INSTRUCTOR ATR	1
<u>TOTAL EMPLEADOS:</u>	<u>1139</u>

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración: Autoras

2.4. SERVICIOS Y PRODUCTOS QUE OFRECE

Los productos y servicios que la empresa TAME EP ofrece a sus clientes son los siguientes:

2.4.1. PRODUCTOS:

Los productos que TAME EP ofrece al mercado son:

- FlyCard: está en una tarjeta de prepago de viajes, que se comercializa a través de la página Web de Tame en Internet, Salas VIP y Puntos de Ventas a nivel nacional.



- Tarjeta VIP: Son tarjetas de atención preferencial, que beneficia a los clientes ejecutivos frecuentes.



- TAME Millas: Es el programa que premia su fidelidad como pasajero frecuente de TAME. Para activarse como socio y empezar a acumular y redimir millas, debe registrarse en el Programa TAME MILLAS



- Boleto Aéreo: Son los tickets que poseen los pasajeros para poder viajar a los diferentes destinos disponibles.



2.4.2. SERVICIOS:

Los servicios con los que cuenta TAME EP son:

- TAME Cargo: Transporte seguro de documentos y carga a nivel nacional.



- Transporte de Pasajeros: Brinda el servicio de transporte de aerocomercial de pasajeros dentro y fuera del país, con varias rutas nacionales.



2.5. ANÁLISIS FINANCIERO VERTICAL

Es uno de los métodos de evaluación de informes financieros que permite obtener una visión objetiva de la conformación, estructura o participación de los rubros que integran dicho informe. Evaluar los informes financieros significa obtener una apreciación de la estructura o de la evolución de valores contenidos en el informe. “Los métodos de análisis financiero constituyen técnicas específicas que permiten conocer el efecto de las transacciones de una entidad sobre su situación financiera y resultados”⁴.

Con la aplicación del método de evaluación financiera vertical se puede obtener las siguientes apreciaciones generales de la operación examinada:

- Provee una visión general sobre la estructura de la información económica o financiera de una entidad, misma que puede confrontarse internamente en uno o varios períodos, con la disposición de la industria en la cual desarrolla sus operaciones o con la de otra empresa similar considerada modelo.
- Proporciona una perspectiva sobre la relevancia de rubros determinados dentro de un informe económico o financiero; además se puede obtener datos generales sobre inversiones realizadas en activos y su financiamiento en pasivos y/o capital, así como los niveles de rentabilidad obtenidos con relación a la inversión llevada a cabo, producto de decisiones financieras tomadas en el curso de operación de la entidad
- Al realizar una comparación con una entidad modelo o con la industria de su actividad permite establecer medidas para controlar la estructura económico-financiera de la empresa.
- Facilita una evaluación general sobre cambios estructurales en la gestión económica y financiera de la entidad, así como sus orígenes y posibles efectos en los precios, productividad y responsabilidad social.
- Aporta con una herramienta básica para evaluar las decisiones tomadas por los niveles directivos de la entidad y la eficiencia de los resultados generados por tales decisiones.
- La evaluación de la estructura económica facilita la propuesta de políticas para la optimización de costos y gastos, precios, financiamientos, uso y destino de recursos; entre otras.

⁴ ELIZONDO López, Arturo. Proceso Contable 4: Contabilidad del Capital. International Thomson Editores. México 2006. pág. 156.

- La evaluación de una estructura presupuestaria proporciona una guía para la racionalización y distribución óptima de partidas de ingresos y egresos, conforme a la importancia de cada uno en el objeto social de la entidad, sus objetivos, estrategia corporativa y requerimientos para su mejoramiento en la cobertura y operación.

Para realizar el análisis financiero vertical a las cuentas de la empresa TAME EP, es necesario recordar que esta entidad pertenece al sector público, por tanto se aplicarán conceptos relacionados con la gestión de la función pública como las cédulas presupuestarias, tipos de presupuestos y los balances anteriores.

Según el Manual de Presupuestos del Ministerio de Finanzas del Ecuador (2010), una cédula presupuestaria es aquel informe que “identifica el estado de ejecución de las partidas de ingresos y gastos.”⁵.

Según el manual anteriormente citado, “el presupuesto constituye una previsión de ingresos, financiamiento, gastos y amortizaciones.

También se lo define como el instrumento por medio del cual se determinan y proyectan las fuentes de recursos, que permitirán financiar los gastos, para un período anual, con el propósito de ejecutar los programas de gobierno y alcanzar objetivos y metas, para satisfacer las necesidades de la (entidad)...”⁶

Los tipos de presupuestos que conforman la cédula presupuestaria son:

- a. Presupuesto inicial.- Es el presupuesto aprobado por las... (máximas autoridades de la entidad), para un ejercicio financiero anual.
- b. Presupuesto codificado.- Es el presupuesto inicial más las reformas realizadas (aumentos y/o disminuciones), a un período de corte.
- c. Presupuesto devengado.- Es el monto de las obras, bienes o servicios tramitados por la entidad cuyo valor es una obligación de pago, en forma independiente a si este pago se realizó o no”⁷.
- d. Presupuesto Ejecutado.- Es aquel en el cual se registra los recursos que efectivamente fueron gastados o constituyen una obligación real y confirmada.

⁵ ECUADOR, Ministerio de Finanzas. Manual de Procedimientos del Sistema de Presupuestos. 2010. pág. 3.

⁶ Ibíd. pág. 11.

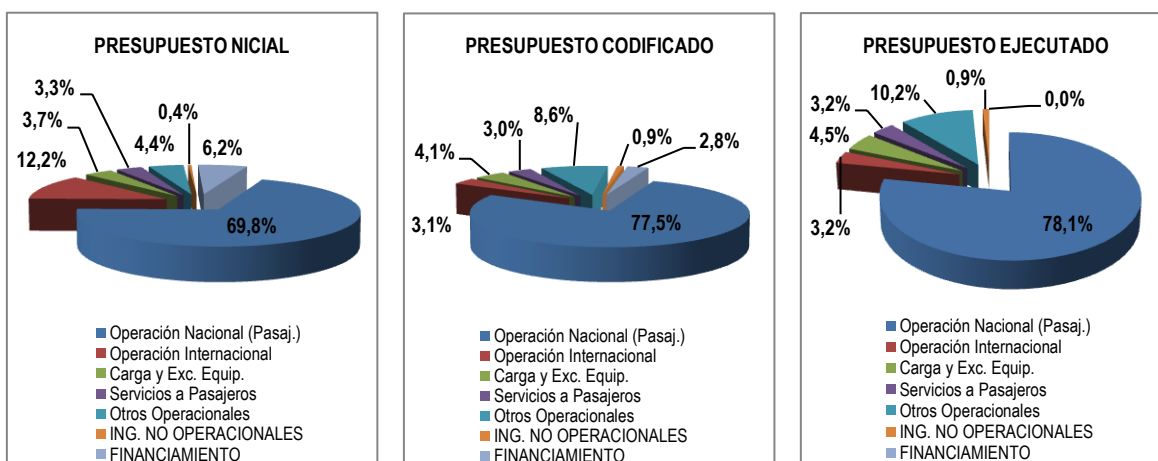
⁷ Ibíd. pág. 11-12

El análisis financiero vertical de un informe de presupuesto establece la relación entre las diferentes cuentas de la cédula presupuestaria con una base o total determinado que constituyen los ingresos y egresos, por cada tipo de presupuesto. El análisis de la cédula presupuestaria facilita además una comparación entre los valores presupuestados y los reales ejecutados con el fin de determinar diferencias y establecer medidas correctivas o de mejora.

El análisis financiero vertical de la cédula presupuestaria de TAME EP correspondiente al período 2010 proporciona los siguientes datos:

Ingresos.- La estructura de ingresos de la cédula presupuestaria indica que la venta de pasajes para transporte en las rutas nacionales constituye la principal fuente de recursos económicos con una proporción que supera el 77% tanto en el presupuesto codificado como ejecutado, en el inicial se acerca al 70%. En segunda instancia, en el presupuesto inicial se da mayor importancia a los ingresos por operaciones internacionales y por financiamiento 12,2% y 6,2% que en el codificado 4,1% y 2,8%, también se contempla otros operacionales y carga con el 8,6% y 4,1%, debido los ajustes realizados en este último a lo largo del período; en el ejecutado no se tiene créditos 0%, otros operacionales y la carga representan 10,2% y 4,5% respectivamente. La estructura de ingresos de Tame se conforma en su orden por ventas de pasajes nacionales, alquiler de aviones (chárter), carga, vuelos internacionales y otros servicios a pasajeros; la operación internacional no tiene mayor valor por las pocas frecuencias y destinos al exterior de la compañía.

Gráfico No. 2.3
COMPARACIÓN PRESUPUESTOS DE INGRESOS TAME EP 2010



Fuente: Cédula Presupuestaria 2010 TAME EP

Elaboración: Autoras

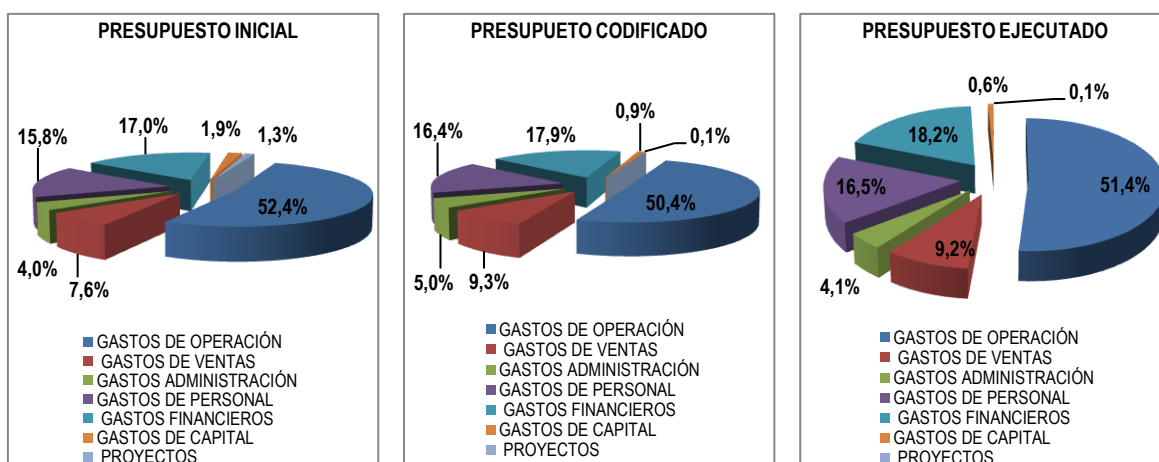
La ejecución del presupuesto en el grupo de ingresos tiene un nivel del 98% respecto al presupuesto codificado y 88,5% con el inicial; los ingresos operacionales alcanzan el 100,7% y 94,3%, los no operacionales el 102,6% y 191,3%, respectivamente. La diferencia entre los totales y

los componentes se da por el peso o participación asignada en los planes de la empresa. Conforme a lo revisado no se alcanzaron los objetivos previstos al inicio en un margen del 11,2%, sea por no desarrollarse todas las acciones planeadas, mejores estrategias de la competencia o por sobredimensionar las metas de la entidad.

Egresos.- La estructura de egresos de la cédula presupuestaria 2010, muestra que los gastos de operación consumen en forma mayoritaria los recursos de la entidad superando el 50% en los tres tipos de presupuestos, por cuanto incluyen todos los rubros relacionados directamente con la gestión de vuelos y apoyo en tierra como combustibles, arriendo aviones, mantenimiento; los gastos financieros alcanzan el 17% en el presupuesto inicial, 17,9% en el codificado y 18,2% en el ejecutado debido a deudas por compra de aeronaves, equipos de navegación aérea; seguidamente se ubican los gastos de personal con 15,8% de inicio, 16,4% codificado y 16,5% ejecutado por sueldos y beneficios a empleados; a continuación se ubican los desembolsos por ventas con el 7,6%, 9,3% y 9,2% respectivamente, vinculado a comisiones, marketing promoción y servicio al cliente; los demás rubros no alcanzan el 10%.

Gráfico No. 2.4

COMPARACIÓN PRESUPUESTOS DE EGRESOS TAME EP 2010



Fuente: Cédula Presupuestaria 2010 TAME EP

Elaboración: Autoras

La conformación de gastos se adecua a las operaciones de la entidad analizada, de acuerdo con su aporte al cumplimiento de su objeto social. Los presupuestos inicial y codificado se encuentran equilibrados entre ingresos y egresos, el ejecutado muestra un superávit del 0,03%.

Cuadro No 2.6

ANÁLISIS VERTICAL PRESUPUESTOS TAME EP 2010

CONCEPTO	PRESUP. INICIAL	%	PRESUP. CODIFIC.	%	DIFER. INI.-COD.	%	P. EJECUT. ENE-DIC.	%	SALDO DIC.10	%	% EJECUCIÓN	
											/COD.	/INI.
INGRESOS	134.872.113	100,0%	122.254.480	100,0%	12.617.633	100,0%	119.765.016	100,0%	2.489.463	100,0%	98,0%	88,8%
INGRESOS OPERACIONALES	125.928.721	93,4%	117.838.638	96,4%	8.090.083	64,1%	118.698.471	99,1%	-859.834	-34,5%	100,7%	94,3%
Operación Nacional (Pasajeros)	94.115.075	69,8%	94.703.737	77,5%	-588.662	-4,7%	93.522.279	78,1%	1.181.458	47,5%	98,8%	99,4%
Operación Internacional	16.395.125	12,2%	3.816.344	3,1%	12.578.781	99,7%	3.778.864	3,2%	37.480	1,5%	99,0%	23,0%
Ingresos Carga y Exc. Equipo.	4.989.113	3,7%	5.063.646	4,1%	-74.533	-0,6%	5.379.381	4,5%	-315.735	-12,7%	106,2%	107,8%
Servicios para Pasajeros	4.462.790	3,3%	3.724.043	3,0%	738.747	5,9%	3.797.296	3,2%	-73.253	-2,9%	102,0%	85,1%
Otros Operacionales	5.966.618	4,4%	10.530.868	8,6%	-4.564.250	-36,2%	12.220.651	10,2%	-1.689.783	-67,9%	116,1%	204,8%
ING. NO OPERACIONAL.	557.523	0,4%	1.039.920	0,9%	-482.397	-3,8%	1.066.545	0,9%	-26.626	-1,1%	102,6%	191,3%
FINANCIAMIENTOS	8.385.869	6,2%	3.375.922	2,8%	5.009.947	39,7%	-	0,0%	3.375.922	135,6%	0,0%	0,0%
EGRESOS	134.872.113	100,0%	122.254.479	100,0%	12.617.634	100,0%	119.727.399	100,0%	2.527.080	100,0%	97,9%	88,8%
GASTOS DE EQUIPO	70.715.605	52,4%	61.598.888	50,4%	9.116.717	72,3%	61.502.715	51,4%	96.173	3,8%	99,8%	87,0%
Combustible Aeronaves	21.430.259	15,9%	16.061.268	13,1%	5.368.991	42,6%	16.061.269	13,4%	-	-	100,0%	74,9%
Costos Indirectos de Manten.	515.148	0,4%	406.604	0,3%	108.544	0,9%	406.603	0,3%	-	-	100,0%	78,9%
Costos Directos de Manten.	23.715.575	17,6%	19.899.934	16,3%	3.815.641	30,2%	19.899.935	16,6%	-1	0,0%	100,0%	83,9%
Fletes y Desaduanización	1.020.860	0,8%	937.648	0,8%	83.212	0,7%	937.648	0,8%	-	-	100,0%	91,8%
Arrendamiento Aeronaves	12.326.000	9,1%	12.377.666	10,1%	-51.666	-0,4%	12.377.666	10,3%	-	-	100,0%	100,4%
Servicios Aeroportuarios	5.614.990	4,2%	6.283.225	5,1%	-668.235	-5,3%	6.283.227	5,2%	-2	0,0%	100,0%	111,9%
Seguros	4.200.000	3,1%	4.342.993	3,6%	-142.993	-1,1%	4.342.993	3,6%	-	-	100,0%	103,4%
Capacitación Tripulación	1.058.574	0,8%	603.211	0,5%	455.363	3,6%	579.375	0,5%	23.836	0,9%	96,1%	54,7%
Viáticos Tripulación	640.200	0,5%	511.217	0,4%	128.983	1,0%	457.608	0,4%	53.609	2,1%	89,5%	71,5%
Gastos de Viaje	194.000	0,1%	175.120	0,1%	18.880	0,1%	156.391	0,1%	18.729	0,7%	89,3%	80,6%
GASTOS DE VENTAS	10.301.156	7,6%	11.372.513	9,3%	-1.071.357	-8,5%	10.966.742	9,2%	405.771	16,1%	96,4%	106,5%
Provisión a Bordo	2.425.000	1,8%	2.312.715	1,9%	112.285	0,9%	2.312.715	1,9%	0	0,0%	100,0%	95,4%
Provisión a Bordo Suministros	97.830	0,1%	66.724	0,1%	31.106	0,2%	57.918	0,0%	8.806	0,3%	86,8%	59,2%
Consumos Salas Vip	98.455	0,1%	169.194	0,1%	-70.739	-0,6%	152.591	0,1%	16.602	0,7%	90,2%	155,0%
Servicios Comerciales	5.003.775	3,7%	6.938.300	5,7%	-1.934.525	-15,3%	6.785.902	5,7%	152.399	6,0%	97,8%	135,6%
Servicio de Ventas	77.600	0,1%	47.733	0,0%	29.867	0,2%	44.083	0,0%	3.649	0,1%	92,4%	56,8%
Marketing	1.360.000	1,0%	1.396.057	1,1%	-36.057	-0,3%	1.281.533	1,1%	114.525	4,5%	91,8%	94,2%
Reservaciones Comunicación	824.500	0,6%	248.446	0,2%	576.054	4,6%	170.072	0,1%	78.374	3,1%	68,5%	20,6%
Indemnizaciones Operación.	49.470	0,0%	27.623	0,0%	21.847	0,2%	27.464	0,0%	159	0,0%	99,4%	55,5%
Gastos Promoción y Rel. Púb.	364.526	0,3%	165.721	0,1%	198.805	1,6%	134.464	0,1%	31.257	1,2%	81,1%	36,9%
GASTOS ADMINISTRACIÓN	5.407.554	4,0%	6.084.130	5,0%	-676.576	-5,4%	4.937.949	4,1%	1.146.181	45,4%	81,2%	91,3%
Energía Eléctrica	149.025	0,1%	134.028	0,1%	14.997	0,1%	133.457	0,1%	571	0,0%	99,6%	89,6%
Agua Potable	47.530	0,0%	45.617	0,0%	1.913	0,0%	36.204	0,0%	9.413	0,4%	79,4%	76,2%
Telefonía	194.000	0,1%	172.543	0,1%	21.457	0,2%	160.085	0,1%	12.458	0,5%	92,8%	82,5%
Telecomunicaciones	192.060	0,1%	176.388	0,1%	15.672	0,1%	176.388	0,1%	-	-	100,0%	91,8%
Correo	1.940	0,0%	6.519	0,0%	-4.579	0,0%	6.519	0,0%	-	-	100,0%	336,0%
Suministros	539.223	0,4%	423.562	0,3%	115.661	0,9%	365.451	0,3%	58.111	2,3%	86,3%	67,8%
Mant. y Reparaciones	442.986	0,3%	467.169	0,4%	-24.183	-0,2%	368.051	0,3%	99.118	3,9%	78,8%	83,1%
Arrendamientos Varios	834.662	0,6%	889.373	0,7%	-54.711	-0,4%	889.374	0,7%	-1	0,0%	100,0%	106,6%
Honor., Consultorías, Asesoría	514.100	0,4%	1.135.027	0,9%	-620.927	-4,9%	627.508	0,5%	507.519	20,1%	55,3%	122,1%
Viáticos	738.170	0,5%	835.951	0,7%	-97.781	-0,8%	682.139	0,6%	153.812	6,1%	81,6%	92,4%
Capacitación	242.500	0,2%	122.552	0,1%	119.948	1,0%	96.183	0,1%	26.370	1,0%	78,5%	39,7%
Servicios Varios	1.264.489	0,9%	1.601.458	1,3%	-336.969	-2,7%	1.357.416	1,1%	244.043	9,7%	84,8%	107,3%
Dotación de Uniformes	246.870	0,2%	73.943	0,1%	172.927	1,4%	39.174	0,0%	34.769	1,4%	53,0%	15,9%
GASTOS DE PERSONAL	21.264.349	15,8%	20.022.319	16,4%	1.242.030	9,8%	19.701.467	16,5%	320.852	12,7%	98,4%	92,7%
Remuneraciones	20.551.461	15,2%	19.359.935	15,8%	1.191.526	9,4%	19.077.770	15,9%	282.165	11,2%	98,5%	92,8%
Otros Gastos de Personal	712.888	0,5%	662.384	0,5%	50.504	0,4%	623.697	0,5%	38.687	1,5%	94,2%	87,5%
GASTOS FINANCIEROS	22.936.157	17,0%	21.875.091	17,9%	1.061.066	8,4%	21.765.659	18,2%	109.432	4,3%	99,5%	94,9%
Deuda Externa	1.427.833	1,1%	79.272	0,1%	1.348.561	10,7%	30.003	0,0%	49.269	1,9%	37,9%	2,1%
Deuda Embraer	14.060.924	10,4%	14.060.923	11,5%	1	0,0%	14.060.923	11,7%	-	-	-	100,0%
Otros Gastos Financieros	19.400	0,0%	14.140	0,0%	5.260	0,0%	9.116	0,0%	5.024	0,2%	64,5%	47,0%
Créditos Pendientes	7.428.000	5,5%	7.720.755	6,3%	-292.755	-2,3%	7.665.617	6,4%	55.138	2,2%	99,3%	103,2%
GASTOS DE CAPITAL	2.537.276	1,9%	1.132.357	0,9%	1.404.919	11,1%	754.109	0,6%	378.248	15,0%	66,6%	29,7%
Equipos Aeronáuticos	49.500	0,0%	49.500	0,0%	-	0,0%	38.770	0,0%	10.730	0,4%	78,3%	78,3%
Equipos Apoyo En Tierra	706.200	0,5%	254.126	0,2%	452.074	3,6%	96.926	0,1%	157.200	6,2%	38,1%	13,7%
Equipo Informático	724.559	0,5%	580.725	0,5%	143.834	1,1%	444.392	0,4%	136.333	5,4%	76,5%	61,3%
Bienes Muebles	404.124	0,3%	78.214	0,1%	325.910	2,6%	46.113	0,0%	32.101	1,3%	59,0%	11,4%
Construcciones y Adecuación.	652.893	0,5%	169.791	0,1%	483.102	3,8%	127.908	0,1%	41.884	1,7%	75,3%	19,6%
PROYECTOS	1.710.015	1,3%	169.182	0,1%	1.540.833	12,2%	98.759	0,1%	70.423	2,8%	58,4%	5,8%
Proyectos Mantenimiento	242.500	0,2%	-	-	242.500	1,9%	-	-	-	-	-	0,0%
Proyectos Gerencia Rec. Hum.	300.000	0,2%	-	-	300.000	2,4%	-	-	-	-	-	0,0%
Proyectos Gerencia Comercial	1.143.750	0,8%	154.704	0,1%	989.046	7,8%	96.359	0,1%	58.346	2,3%	62,3%	8,4%
Proyecto Seguridad Sistema	23.765	0,0%	14.478	0,0%	9.287	0,1%	2.401	0,0%	12.077	0,5%	16,6%	10,1%
SUPERÁVIT O (DÉFICIT)	-	-	-	-	-	-	37.617	0,0%	-37.617	-1,5%	-	100,0%

Fuente: Cédula Presupuestaria 2010 TAME EP

Elaboración: Autoras

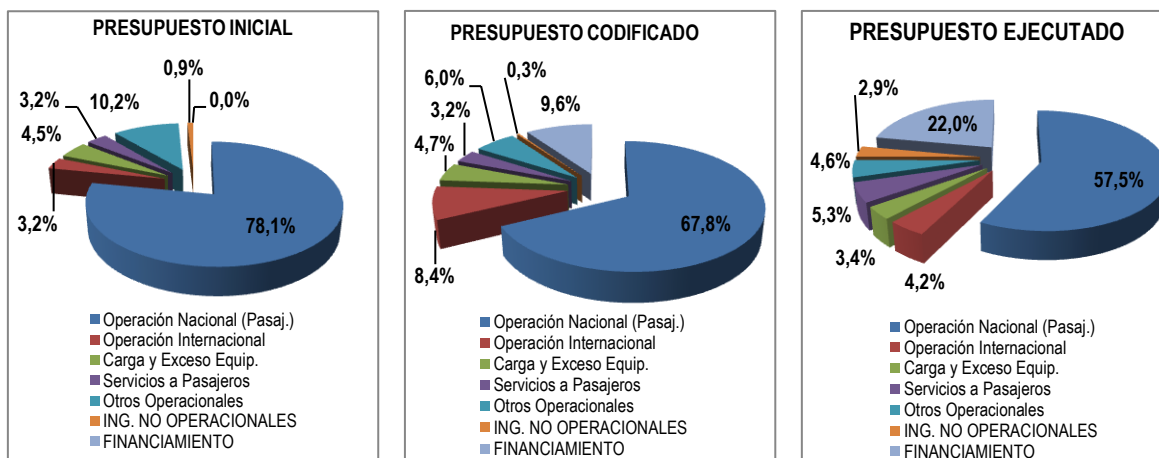
El presupuesto ejecutado de egresos muestra un cumplimiento del 97% con relación al codificado y 88% referente al inicial. Los gastos de venta ejecutados superan a los codificados y de apertura en el 106%, debido a que los rubros por comisiones en ventas y similares se incrementaron en 135,6%; los de operación alcanzan el 99,8% y 87% por cuanto algunas cuentas más relevantes de este grupo se acercan a estos niveles; los administrativos no superan el 92%; los financieros tienen un alto porcentaje materialización en el 99,5% y 94,9% porque las obligaciones contraídas son estables y ya se conocen en su mayoría los valores; en forma similar los de personal llegan al 98,4% y 92,7% por los valores de sueldos y beneficios ya conocidos; los rubros con menos proporción de realización son los de capital con un 66,6% y 29,7%, al inicio se contemplaron valores altos los cuáles no se concretaron. Los resultados analizados establecen observaciones y atención a los gastos de venta, los cuáles deben mantener mínimas variaciones que no superen lo planeado o que tales alteraciones logren un efecto positivo en los ingresos; en la misma manera los gastos de capital y proyectos muestran reparos en su cumplimiento sin sobredimensionarlos o dejarlos en espera si se los requiere para mejorar la operación de la empresa.

Las diferencias entre los diferentes tipos de presupuestos, al igual que en los ingresos se deben a que en el codificado se realizaron algunos ajustes durante el ejercicio evaluado, como se detalla en el cuadro 2.6.

El análisis financiero vertical de la cédula presupuestaria de TAME EP correspondiente al período 2011 facilita los siguientes datos:

Ingresos.- La distribución de ingresos de la cédula presupuestaria 2011 indica que la venta de pasajes para transporte aéreo en las rutas nacionales constituye la principal fuente de recursos económicos, a diferencia del 2010 existe variaciones en la distribución, el presupuesto inicial asume a este rubro con el 78,1%, codificado el 67,8% y el ejecutado el 57,5%, esto debido a que se incluye en el codificado financiamiento con el 9,6% y se ejecuta esta misma partida con una proporción del 22% del total de entradas. Otros rubros importantes en el presupuesto ejecutado son los servicios a pasajeros con el 5,3%, otros operacionales con el 4,6% y los de operaciones internacionales con 4,2%. En la estructura de ingresos de Tame 2011 algunos rubros pierden peso en el presupuesto ejecutado con relación al de inicio y codificado al incrementarse los financiamientos para compra de aeronaves y cubrir incremento de costos y gastos por el crecimiento de operaciones, por ello en valores son mayores los ejecutados a los de apertura y ajustados; la entidad mantiene la estructura de ingresos en su orden ventas de pasajes nacionales, alquiler de aviones (chárter), vuelos internacionales, otros servicios operacionales y carga; la operación internacional aún no tiene mayor valor por las pocas frecuencias y destinos al exterior que tiene la compañía.

Gráfico No. 2.5
COMPARACIÓN PRESUPUESTOS DE INGRESOS TAME EP 2011



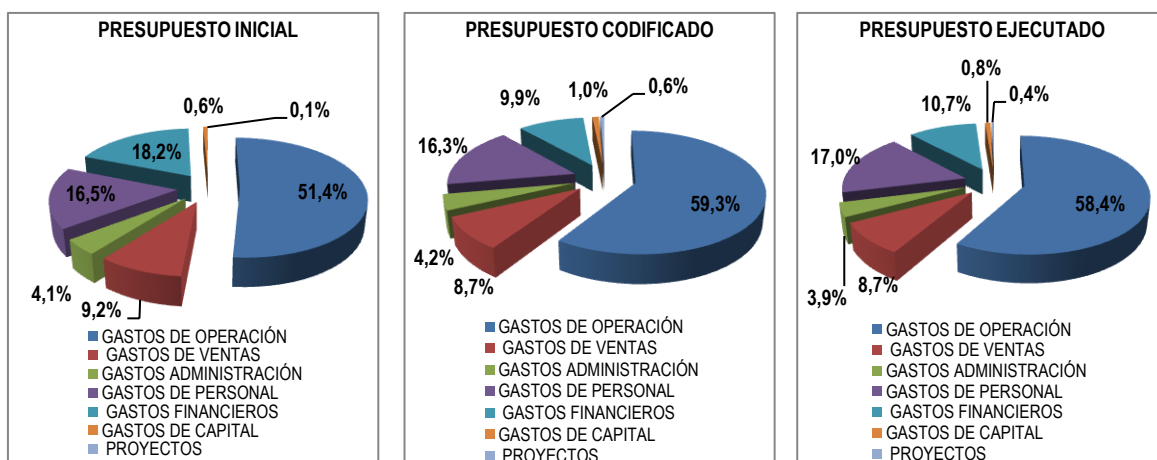
Fuente: Cédula Presupuestaria 2011 TAME EP

Elaboración: Autoras

La ejecución del presupuesto en el grupo de ingresos sobrepasa las expectativas planeadas en el 115,8% respecto al presupuesto codificado y 135,9% con el inicial; los ingresos operacionales alcanzan el 96,6% y 103%, los no operacionales el 1037,8% y 443,9%, respectivamente y el financiamiento con 264,6% y 100% al no contemplar al inicio valores por este rubro. La diferencia entre los totales y los componentes se da por incrementos en algunas partidas y por cuanto se realizaron reasignaciones y redistribución de cuentas en la cédula 2011. Conforme a lo revisado se superaron las expectativas previstas inicialmente en un margen del 35,9%, y con el codificado en un 15,8% por el crecimiento de la operación de la empresa, desarrollarse todas las acciones previstas, aplicar mejores estrategias de mercado o por establecer metas menores.

Egresos.- La estructura de egresos de la cédula presupuestaria 2011, muestra que los gastos de operación consumen en forma mayoritaria los recursos de la entidad superando el 50% en los tres tipos de presupuestos (51,4%, 59,3% y 58,4%), por cuanto incluyen todos los rubros relacionados directamente con la gestión de vuelos y apoyo en tierra como combustibles, arriendo aviones, mantenimiento y seguros; los gastos financieros alcanzan el 18,2% en el presupuesto de apertura, 9,9% en el codificado y 10,7% en el ejecutado debido a deudas por compra de aviones, equipos de navegación aérea; seguidamente se ubican los gastos de personal con 16,5% de inicio, 16,3% codificado y 17% ejecutado por pagos de sueldos y beneficios a empleados; a continuación se ubican los desembolsos por ventas con el 9,2%, 8,7% y 8,7% respectivamente, vinculado a comisiones, marketing promoción y servicio al cliente; los administrativos representan el 4,1%, 4,2% y 3,9% relacionados con desembolsos por servicios generales y otros; los demás rubros no alcanzan el 1%.

Gráfico No. 2.6
COMPARACIÓN PRESUPUESTOS DE EGRESOS TAME EP 2011



Fuente: Cédula Presupuestaria 2011 TAME EP

Elaboración: Autoras

El presupuesto ejecutado de egresos muestra un cumplimiento del 93% con relación al codificado y 109% referente al inicial. Los gastos de venta ejecutados superan a los de apertura en el 104%, debido a que los rubros por marketing y provisiones a bordo superaron los planeados en 104% y 155%. Los gastos de operación alcanzan el 92% y 124% por cuanto algunas partidas como: combustibles, mantenimientos, fletes y servicios en tierra superan lo planeado en porcentajes que van desde 105%-168% comparados inicial y ejecutado, en el codificado están por debajo de lo previsto. Los gastos administrativos no superan el 86% codificado-ejecutado y superan el 102% respecto al de inicio; los financieros se materialización en el 100% del codificado y no alcanzan 65% respecto del inicial, esto debido a la disminución de la carga por intereses. Los gastos de personal llegan al 97% y 113% por los ajustes en valores de sueldos y beneficios, incremento de personal. Los rubros agrupados en gastos de capital se ejecutaron en un 79% y 146% respecto al codificado y de apertura, esto debido a que se contemplaron valores bajos al inicio y altos en el codificado, los cuáles se concretaron en niveles aceptables.

Los resultados analizados establecen observaciones como el no contar con un presupuesto de inicio definido específicamente para el nuevo período; en cuanto al codificado los egresos no superan las metas previstas, esto significa eficiencia en los presupuestos o sobreestimación.

La conformación de gastos se adecua a las operaciones de la entidad analizada, de acuerdo con su aporte al cumplimiento de su objeto social. Los presupuestos inicial y ejecutado tienen un superávit del 0,03% y 19,8% respectivamente, entre ingresos y egresos; el codificado muestra un equilibrio en sus cuentas de entradas y salidas.

Cuadro No. 2.7

ANÁLISIS VERTICAL PRESUPUESTOS TAME EP 2011

CONCEPTO	PRESUP. INICIAL	%	PRESUP. CODIFIC.	%	DIFER. INI.-COD.	%	P. EJECUT. ENE-DIC.	%	SALDO DIC.10	%	% EJECUCIÓN	
											/COD.	/INI.
INGRESOS	119.765.016	100,0%	140.531.846	100,0%	20.766.830	100,0%	162.786.888	100,0%	-22.255.042	100,0%	115,8%	135,9%
INGRESOS OPERACIONALES	118.698.471	99,1%	126.526.483	90,0%	7.828.012	37,7%	122.206.653	75,1%	4.319.830	75,1%	96,6%	103,0%
Operación Nacional (Pasaj.)	93.522.279	78,1%	95.244.169	67,8%	1.721.890	8,3%	93.605.938	57,5%	1.638.231	57,5%	98,3%	100,1%
Operación Internacional	3.778.864	3,2%	11.788.180	8,4%	8.009.316	38,6%	6.911.016	4,2%	4.877.164	4,2%	58,6%	182,9%
Ingresos Carga Exc. Equip.	5.379.381	4,5%	6.557.498	4,7%	1.178.117	5,7%	5.537.761	3,4%	1.019.737	3,4%	84,4%	102,9%
Servicios para Pasajeros	3.797.296	3,2%	4.536.636	3,2%	739.340	3,6%	8.600.728	5,3%	-4.064.092	5,3%	189,6%	226,5%
Otros Operacionales	12.220.651	10,2%	8.400.000	6,0%	-3.820.651	-18,4%	7.551.209	4,6%	848.791	4,6%	89,9%	61,8%
ING. NO OPERACIONAL.	1.066.545	0,9%	456.200	0,3%	-610.345	-2,9%	4.734.485	2,9%	-4.278.285	2,9%	1037,8%	443,9%
FINANCIAMIENTOS	-	0,0%	13.549.163	9,6%	13.549.163	65,2%	35.845.750	22,0%	-22.296.587	22,0%	264,6%	100,0%
EGRESOS	119.727.400	100,0%	140.531.846	100,0%	20.804.446	100,0%	130.515.104	100,0%	10.016.742	100,0%	92,9%	109,0%
GASTOS DE EQUIPO	61.502.715	51,4%	83.377.142	59,3%	21.874.427	105,1%	76.259.381	58,4%	7.117.762	58,4%	91,5%	124,0%
Combustible Aeronaves	16.061.269	13,4%	17.411.722	12,4%	1.350.453	6,5%	16.854.585	12,9%	557.137	12,9%	96,8%	104,9%
Costos Indirectos de Manten.	406.603	0,3%	539.112	0,4%	132.509	0,6%	268.369	0,2%	270.743	0,2%	49,8%	66,0%
Costos Directos de Manten.	19.899.935	16,6%	38.842.286	27,6%	18.942.351	91,0%	33.421.026	25,6%	5.421.260	25,6%	86,0%	167,9%
Fletes y Desaduanización	937.648	0,8%	1.277.010	0,9%	339.362	1,6%	1.276.659	1,0%	351	1,0%	100,0%	136,2%
Arrendamiento Aeronaves	12.377.666	10,3%	12.366.000	8,8%	-11.666	-0,1%	12.366.000	9,5%	-	9,5%	100,0%	99,9%
Servicios Aeroportuarios	6.283.227	5,2%	6.706.767	4,8%	423.540	2,0%	6.567.567	5,0%	139.200	5,0%	97,9%	104,5%
Seguros	4.342.993	3,6%	4.550.000	3,2%	207.007	1,0%	3.887.058	3,0%	662.942	3,0%	85,4%	89,5%
Capacitación Tripulación	579.375	0,5%	1.276.449	0,9%	697.074	3,4%	1.230.803	0,9%	45.646	0,9%	96,4%	212,4%
Viáticos Tripulación	457.608	0,4%	315.624	0,2%	-141.984	-0,7%	300.345	0,2%	15.279	0,2%	95,2%	65,6%
Gastos de Viaje	156.391	0,1%	92.172	0,1%	-64.219	-0,3%	86.968	0,1%	5.204	0,1%	94,4%	55,6%
GASTOS DE VENTAS	10.966.742	9,2%	12.194.533	8,7%	1.227.791	5,9%	11.398.595	8,7%	795.938	8,7%	93,5%	103,9%
Provisión a Bordo	2.312.715	1,9%	2.400.923	1,7%	88.208	0,4%	2.400.123	1,8%	800	1,8%	100,0%	103,8%
Provisión a Bordo Suministros	57.918	0,0%	13.511	0,0%	-44.407	-0,2%	1.823	0,0%	11.688	0,0%	13,5%	3,1%
Consumos Salas Vip	152.591	0,1%	227.850	0,2%	75.259	0,4%	227.787	0,2%	63	0,2%	100,0%	149,3%
Servicios Comerciales	6.785.902	5,7%	6.660.369	4,7%	-125.533	-0,6%	6.323.425	4,8%	336.944	4,8%	94,9%	93,2%
Servicio de Ventas	44.083	0,0%	30.000	0,0%	-14.083	-0,1%	29.906	0,0%	94	0,0%	99,7%	67,8%
Marketing	1.281.533	1,1%	1.991.550	1,4%	710.017	3,4%	1.982.832	1,5%	8.718	1,5%	99,6%	154,7%
Reservaciones Comunicación	170.072	0,1%	610.550	0,4%	440.478	2,1%	247.744	0,2%	72.099	0,2%	40,6%	145,7%
Indemnizaciones Operación.	27.464	0,0%	91.300	0,1%	63.836	0,3%	88.576	0,1%	2.724	0,1%	97,0%	322,5%
Gastos Promoción y Rel. Púb.	134.464	0,1%	168.480	0,1%	34.016	0,2%	96.381	0,1%	72.099	0,1%	57,2%	71,7%
GASTOS ADMINISTRACIÓN	4.937.949	4,1%	5.869.918	4,2%	931.969	4,5%	5.068.147	3,9%	801.771	3,9%	86,3%	102,6%
Energía Eléctrica	133.457	0,1%	125.900	0,1%	-7.557	0,0%	125.826	0,1%	74	0,1%	99,9%	94,3%
Agua Potable	36.204	0,0%	33.500	0,0%	-2.704	0,0%	18.609	0,0%	14.891	0,0%	55,5%	51,4%
Telefonía	160.085	0,1%	269.001	0,2%	108.916	0,5%	190.125	0,1%	78.876	0,1%	70,7%	118,8%
Telecomunicaciones	176.388	0,1%	259.099	0,2%	82.711	0,4%	152.944	0,1%	106.155	0,1%	59,0%	86,7%
Correo	6.519	0,0%	8.300	0,0%	1.781	0,0%	7.831	0,0%	469	0,0%	94,3%	120,1%
Suministros	365.451	0,3%	456.014	0,3%	90.563	0,4%	403.248	0,3%	52.766	0,3%	88,4%	110,3%
Mant. y Reparaciones	368.051	0,3%	389.000	0,3%	20.949	0,1%	365.070	0,3%	23.930	0,3%	93,8%	99,2%
Arrendamientos Varios	889.374	0,7%	995.600	0,7%	106.226	0,5%	996.461	0,8%	-861	0,8%	100,1%	112,0%
Honor., Consultorías, Asesoría	627.508	0,5%	913.176	0,6%	285.668	1,4%	725.395	0,6%	187.781	0,6%	79,4%	115,6%
Viáticos	682.139	0,6%	795.000	0,6%	112.861	0,5%	750.057	0,6%	44.944	0,6%	94,3%	110,0%
Capacitación	96.183	0,1%	394.881	0,3%	298.698	1,4%	337.996	0,3%	56.885	0,3%	85,6%	351,4%
Servicios Varios	1.357.416	1,1%	1.137.451	0,8%	-219.965	-1,1%	940.458	0,7%	196.993	0,7%	82,7%	69,3%
Dotación de Uniformes	39.174	0,0%	92.996	0,1%	53.822	0,3%	54.128	0,0%	38.868	0,0%	58,2%	138,2%
GASTOS DE PERSONAL	19.701.467	16,5%	22.897.155	16,3%	3.195.688	15,4%	22.213.348	17,0%	683.807	17,0%	97,0%	112,7%
Remuneraciones	19.077.770	15,9%	22.673.155	16,1%	3.595.385	17,3%	22.052.575	16,9%	620.580	16,9%	97,3%	115,6%
Otros Gastos de Personal	623.697	0,5%	224.000	0,2%	-399.697	-1,9%	160.773	0,1%	63.227	0,1%	71,8%	25,8%
GASTOS FINANCIEROS	21.765.659	18,2%	13.941.019	9,9%	-7.824.640	-37,6%	13.938.792	10,7%	2.227	10,7%	100,0%	64,0%
Deuda Externa	30.003	0,0%	-	-	-30.003	-0,1%	-	-	-	-	-	0,0%
Deuda Embraer	14.060.923	11,7%	7.956.632	5,7%	-6.104.291	-29,3%	7.956.632	6,1%	-	6,1%	100,0%	56,6%
Otros Gastos Financieros	9.116	0,0%	65.700	0,0%	56.584	0,3%	63.474	0,0%	2.226	0,0%	96,6%	696,3%
Créditos Pendientes	7.665.617	6,4%	5.918.687	4,2%	-1.746.930	-8,4%	5.918.687	4,5%	0.19	4,5%	100,0%	77,2%
GASTOS DE CAPITAL	754.109	0,6%	1.392.594	1,0%	638.485	3,1%	1.098.121	0,8%	294.473	0,8%	78,9%	145,6%
Equipos Aeronáuticos	38.770	0,0%	0	0,0%	-38.770	-0,2%	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	0,0%
Equipos Apoyo En Tierra	96.926	0,1%	693.400	0,5%	596.474	2,9%	633.400	0,5%	60.000	0,5%	91,3%	653,5%
Equipo Informático	444.392	0,4%	304.900	0,2%	-139.492	-0,7%	142.571	0,1%	162.329	0,1%	46,8%	32,1%
Bienes Muebles	46.113	0,0%	66.300	0,0%	20.187	0,1%	64.495	0,0%	1.805	0,0%	97,3%	139,9%
Construcciones y Adecuaciones	127.908	0,1%	70.630	0,1%	-57.278	-0,3%	32.885	0,0%	37.745	0,0%	46,6%	25,7%
Vehículos	-	0,0%	257.364	0,2%	257.364	1,2%	224.770	0,2%	32.594	0,2%	87,3%	100%
PROYECTOS	98.759	0,1%	859.485	0,6%	760.726	3,7%	538.719	0,4%	320.766	0,4%	62,7%	545,5%
Proyectos Mantenimiento	-	0,0%	180.000	0,1%	180.000	0,9%	33.417	0,0%	146.583	0,0%	18,6%	100,0%
Proyectos Gerencia Comercial	96.359	0,1%	679.485	0,5%	583.126	2,8%	505.303	0,4%	174.182	0,4%	74,4%	524,4%
Proyecto Seguridad Sistema	2.401	0,0%	-	-	-2.401	0,0%	-	-	-	-	-	0,0%
SUPERÁVIT O (DÉFICIT)	37.617	0,03%	-1	0,0%	-37.618	-0,2%	32.271.784	24,7%	-32.271.785	24,7%	100,0%	85790,4%

Fuente: Cédula Presupuestaria 2011 TAME EP

Elaboración: Autoras

Las diferencias menores entre los diferentes tipos de presupuestos, al igual que en los ingresos se deben a que en el codificado se realizaron algunos ajustes durante el ejercicio evaluado y se tomó como inicial el ejecutado del año 2010, como se detalla en el cuadro 2.2.

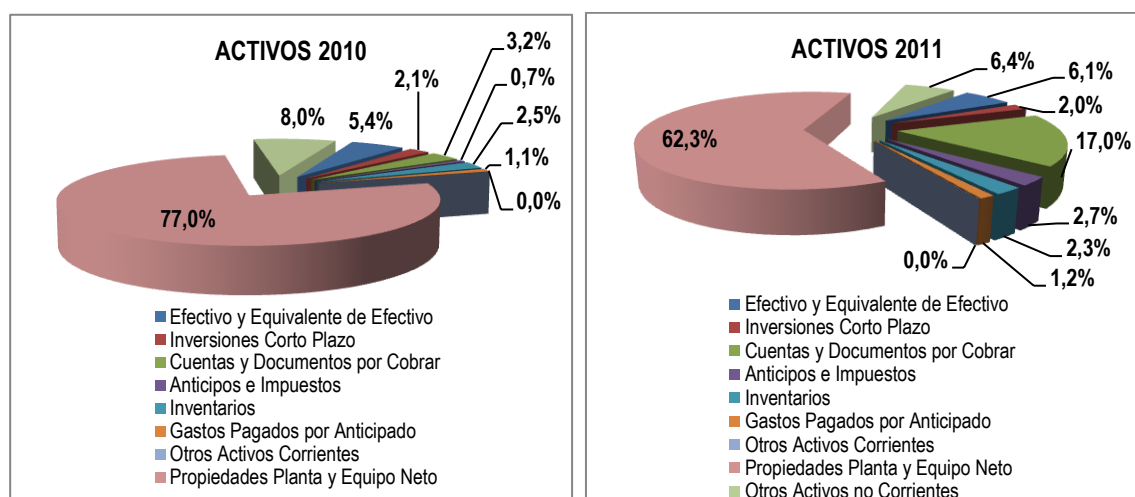
Estados Financieros. Para el presente estudio se tomará los estados de situación financiera y de resultados de los ejercicios 2010 y 2011.

Balance General.- Las cuentas de activos del balance general correspondiente a los períodos 2010 y 2011 muestran una proporción mayor en los activos no corrientes con un 85% en el primer año y 69% en el segundo, básicamente por las altas inversiones en activos fijos, característica propia de este tipo de entidades cuya fuente de ingresos se basa en la tecnología y equipos de transportación altamente costosos.

Los activos corrientes alcanzan el 15% y 31%, donde sus principales rubros son las obligaciones por cobrar (3% y 17% respectivamente), los inventarios (2,5y 2,3%) y las inversiones de corto plazo. La entidad en sus activos corrientes tiene un componente significativo de deudas por cobrar, por vuelos chárter y otros servicios corporativos entregados, los cuáles serán recaudados en el transcurso del siguiente período.

Gráfico No. 2.7

ESTRUCTURA DE ACTIVOS TAME EP 2010-2011



Fuente: Balance General TAME EP 2010-2011

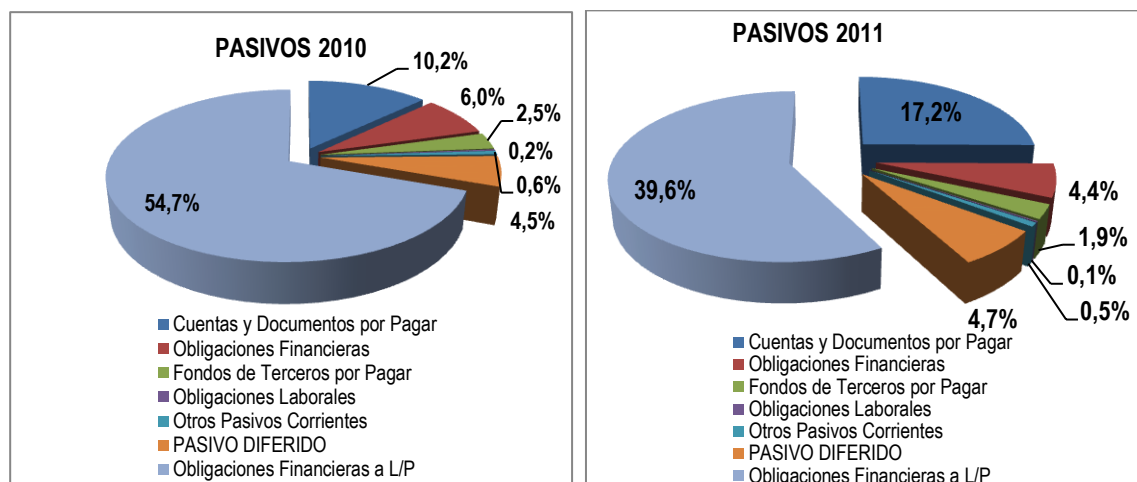
Elaboración: Autoras

La estructura de pasivos y patrimonio de TAME EP en los periodos analizados presenta una alta distribución de obligaciones en las deudas de largo plazo con el 55% en 2010 y 40% en 2011 por créditos contraídos para la adquisición de activos. Los compromisos corrientes constituyen el 19% y 24%, donde sus principales aportantes son las deudas por pagar a proveedores

y a instituciones financieras, las primeras por la operación de la entidad y las segundas por créditos locales y porción corriente de los empréstitos de largo plazo. Los pasivos diferidos participan de esta estructura con el 5% en los dos períodos, provenientes de provisiones para jubilación y otros.

Gráfico No. 2.8

ESTRUCTURA DE PASIVOS TAME EP 2010-2011



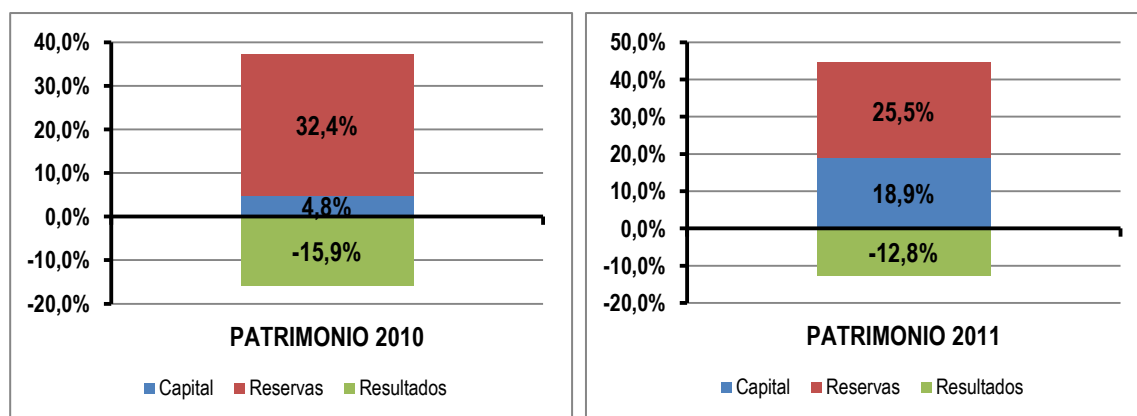
Fuente: Balance General TAME EP 2010-2011

Elaboración: Autoras

El patrimonio comprende el 21% en 2010 y 32% en 2011, correspondiente a capital y reservas, estas últimas amortizan las pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores que la entidad arrastra en una proporción del -16% y -13% las cuales merman la participación de este grupo de cuentas en la estructura financiera de TAME EP. La participación de las reservas baja en el 2011 por un aumento de capital realizado a la empresa, como se detalla en el gráfico No. 2.9:

Gráfico No. 2.9

ESTRUCTURA DE PATRIMONIO TAME EP 2010-2011



Fuente: Balance General TAME EP 2010-2011

Elaboración: Autoras

Los balances generales condensados de Tame correspondientes a los períodos 2010 y 2011 son los siguientes:

TAME EP
BALANCE GENERAL 2010-2011

CUENTA CONTABLE	AÑO 2010	%	AÑO 2011	%
ACTIVO	165.181.440,00	100,0%	210.027.925,90	100,0%
ACTIVO CORRIENTE	24.701.528,00	15,0%	65.656.415,90	31,3%
Efectivo y Equivalente de Efectivo	8.865.882,00	5,4%	12.795.930,83	6,1%
Inversiones Corto Plazo	3.508.257,00	2,1%	4.202.077,45	2,0%
Cuentas y Documentos por Cobrar	5.251.640,00	3,2%	35.797.423,00	17,0%
Anticipos e Impuestos	1.140.544,00	0,7%	5.610.580,00	2,7%
Inventarios	4.144.317,00	2,5%	4.771.723,86	2,3%
Gastos Pagados por Anticipado	1.789.774,00	1,1%	2.462.376,02	1,2%
Otros Activos Corrientes	1.114,00	0,0%	16.304,74	0,0%
ACTIVO NO CORRIENTE	140.479.912,00	85,0%	144.371.510,00	68,7%
Propiedades Planta y Equipo Neto	127.246.409,00	77,0%	130.852.571,00	62,3%
Otros Activos no Corrientes	13.233.503,00	8,0%	13.518.939,00	6,4%
PASIVO	129.868.716,00	78,6%	143.530.385,00	68,3%
PASIVO CORRIENTE	32.071.631,00	19,4%	50.489.899,00	24,0%
Cuentas y Documentos por Pagar	16.811.556,00	10,2%	36.125.948,00	17,2%
Obligaciones Financieras	9.966.422,00	6,0%	9.138.798,00	4,4%
Fondos de Terceros por Pagar	4.068.384,00	2,5%	3.910.617,00	1,9%
Obligaciones Laborales	312.857,00	0,2%	243.252,00	0,1%
Otros Pasivos Corrientes	912.412,00	0,6%	1.071.284,00	0,5%
PASIVO DIFERIDO	7.448.358,00	4,5%	9.778.135,00	4,7%
PASIVO NO CORRIENTE	90.348.727,00	54,7%	83.262.351,00	39,6%
Obligaciones Financieras a L/P	90.348.727,00	54,7%	83.262.351,00	39,6%
PATRIMONIO	35.312.724,00	21,4%	66.497.540,90	31,7%
PATRIMONIO ACUMULADO	35.312.724,00	21,4%	66.497.540,90	31,7%
CAPITALES RESERVAS Y RESULTADOS	35.312.724,00	21,4%	66.497.540,90	31,7%
Capital	7.944.872,00	4,8%	39.744.872,00	18,9%
Reservas	53.572.863,00	32,4%	53.572.863,00	25,5%
Resultados	-26.205.011,00	-15,9%	-26.820.194,10	-12,8%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	165.181.440,00	100,0%	210.027.925,90	100,0%

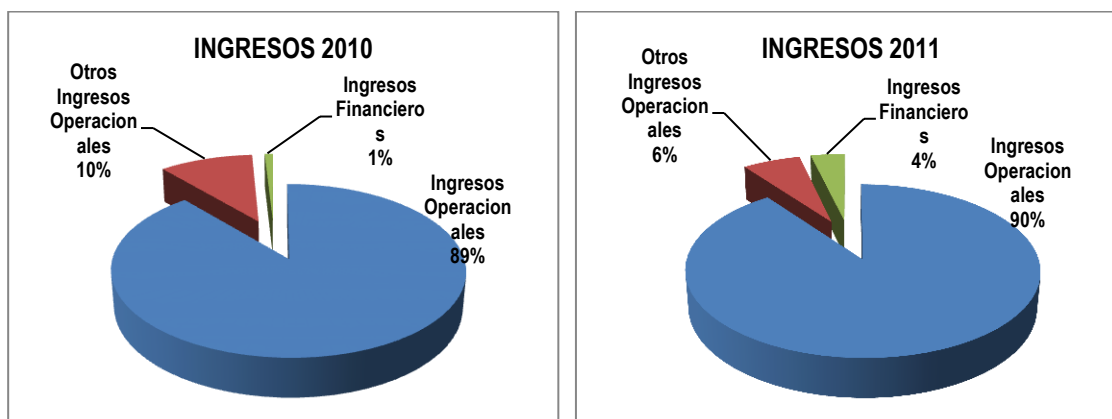
Fuente: Contabilidad TAME EP 2010-2011

Elaboración: Autoras

Estado de Resultados.- Las cuentas de ingresos están compuestas por los ingresos operacionales ordinarios que se acercan al 90% (89% 2010 y 90% en el 2011) y los no ordinarios con el 10% y 6% relativos a servicios no permanentes prestados por la entidad; los ingresos financieros comprenden el 1% y 4% respectivamente.

Gráfico No. 2.10

ESTRUCTURA DE INGRESOS TAME EP 2010-2011



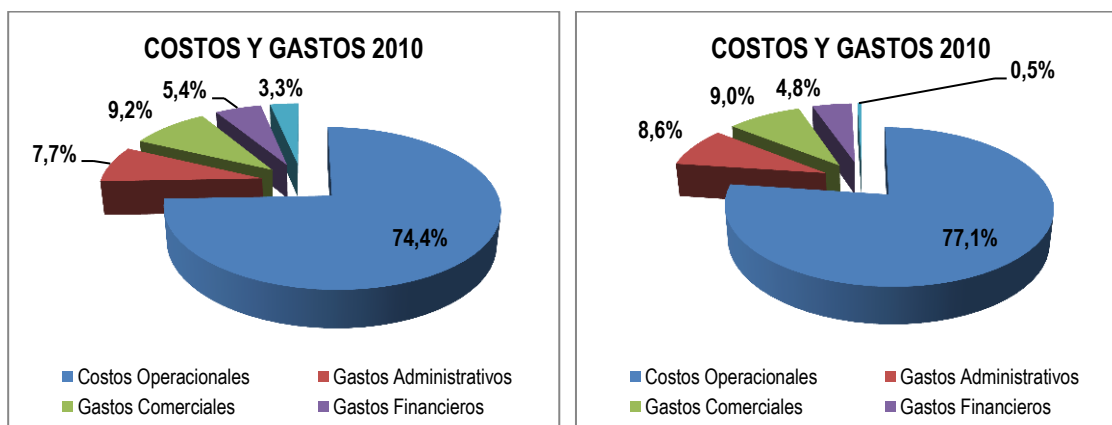
Fuente: Resultados TAME EP 2010-2011

Elaboración: Autoras

Los costos y gastos representan el 97% y 99,5% del total de ingresos, dejando una utilidad mínima del 3% y 0,5% en los años 2010 y 2011; la eficiencia presupuestaria se ve opacada con los resultados obtenidos, si esta situación no mejora la entidad seguirá con resultados acumulados negativos en una proporción significativa en su estructura financiera. Los costos operacionales constituyen un 74% y 77% del total de ingresos, con lo cual proporcionan una utilidad bruta de 26% y 23%, por encima del promedio industrial del 60% en costos. Los gastos comprenden el 22% de las estructuras económicas 2010 y 2011 de TAME EP, de los cuales sobresalen los destinados a actividades comerciales con el 9%, los administrativos están entre el 8% - 9% y los financieros comprenden el 5%. La entidad presenta altos costos de operación, por sobre el promedio industrial, los gastos están dentro de parámetros aceptables 20-25%.

Gráfico No. 2.11

ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS TAME EP 2010-2011



Fuente: Resultados TAME EP 2010-2011

Elaboración: Autoras

La estructura económica del estado de resultados condensado, correspondiente a los ejercicios 2010-2011 se presentan a continuación:

TAME EP				
ESTADO DE RESULTADOS 2010-2011				
DETALLE	AÑO 2010	%	AÑO 2011	%
INGRESOS				
Ingresos Operacionales	106.477.820,00	88,9%	114.655.443,77	89,9%
Otros Ingresos Operacionales	12.232.170,34	10,2%	8.087.755,11	6,3%
Ingresos Financieros	1.073.121,75	0,9%	4.734.067,27	3,7%
Total Ingresos	119.783.112,09	100%	127.477.266,15	100%
COSTOS				
Costos Operacionales	89.132.923,02	74,4%	98.324.233,64	77,1%
Utilidad Bruta	30.650.189,07	25,6%	29.153.032,51	22,9%
GASTOS				
Gastos Administrativos	9.164.814,50	7,7%	10.915.983,63	8,6%
Gastos Comerciales	10.989.006,02	9,2%	11.506.140,02	9,0%
Gastos Financieros	6.526.429,81	5,4%	6.115.725,76	4,8%
Total Gastos	26.680.250,33	22,3%	28.537.849,41	22,4%
Resultado del Ejercicio	3.969.938,74	3,3%	615.183,10	0,5%

Fuente: Contabilidad TAME EP 2010-2011

Elaboración: Autoras

2.6. ANÁLISIS FINANCIERO HORIZONTAL

El método de análisis financiero horizontal permite la comparación de valores de diferentes cuentas, partidas o grupos de estas entre un ejercicio contable y otro subsiguiente con el fin de determinar variaciones en cada una de ellas. La aplicación del método de evaluación financiera horizontal facilita una percepción mediante los siguientes resultados:

- Análisis puntual sobre el crecimiento o disminución de cada cuenta integrante de un informe económico-financiero, de un período o más.
- Tendencia general o variación simple o ponderada de cuentas, partida o grupo de estas, en términos porcentuales, de utilidad para tomar decisiones de inversión o mejoramiento de la productividad, en relación con el entorno.
- Reflejo fiel de gestión, decisiones tomadas por un equipo de administración a través de los resultados alcanzados y las variaciones en las cuentas entre un periodo y otro, de utilidad para

evaluar la eficacia y eficiencia del manejo de recursos por parte de quien esta al frente de la empresa.

- Análisis y explicación de causas, efectos y medidas de mejoramiento para los resultados de las variaciones en las estructuras económico-financieras.
- Análisis y comparación de las variaciones obtenidas con las metas y objetivos de crecimiento y desempeño establecidos en los planes estratégicos de la entidad.
- Obtención de una base para realizar un diagnóstico profundo tendiente a minimizar debilidades, consolidar fortalezas, aprovechar oportunidades y minimizar riesgos; elaborar proyecciones, presupuestos y fijar metas.

En términos absolutos se obtiene restando los importes del año actual menos los del anterior y en términos relativos o porcentaje dividiendo la diferencia de los dos períodos para el monto del ejercicio económico anterior, por cuenta, partida o grupo de cuentas o partidas.

Con la explicación anterior los resultados del análisis horizontal a las cédulas presupuestarias de TAME EP 2010-2011, considerando los presupuestos inicial, codificado y ejecutado son los siguientes:

Ingresos.- Los ingresos totales ejecutados logran un crecimiento del 36% entre los períodos revisados, por encima de los proyectados que tienen un crecimiento del 15%. Los ingresos con mayor participación en el total alcanzan un crecimiento positivo del 3% en términos reales, mientras que los codificados establecen 7,4%, es decir no se alcanza la meta establecida. Los ingresos que superan las bases establecidas son los no operacionales ejecutados con el 343% frente a -56% de los codificados y los vuelos charter 126% versus 21,8%. Los ingresos por operación internacional tienen una sobre valoración en el presupuesto codificado en relación al período anterior con 208%, frente al ejecutado de 83%. Los presupuestos iniciales tienen una diferencia significativa al considerarse el ejecutado como de apertura en el período 2011. La diferencia entre las metas totales del codificado y ejecutado se debe principalmente a los valores reales obtenidos por financiamiento, de no existir estos se podría haber alcanzado un crecimiento efectivo desde 6%.

Egresos.- Para los egresos totales se establece un crecimiento codificado del 15%, mientras que en términos reales se obtiene el 9% con una eficiencia del 6% reflejado en el súperávit real obtenido en el 2011.

Los gastos operativos reales obtienen un crecimiento del 24% frente al 35% de los presupuestados en el codificado con una diferencia de 11%. Los gastos de venta alcanzan un

crecimiento efectivo del 4% frente al presupuestado codificado del 7% con una eficiencia del 3%.

Los gastos administrativos ejecutados logran un crecimiento mayor al presupuestado codificado del 3% frente al -4%, debido a situaciones no contempladas en la planificación de la entidad para este grupo de cuentas como la capacitación a empleados administrativos, arriendos de oficinas, honorarios a capacitadores. Las metas de crecimiento de gastos de personal no son superadas por los valores reales obtenidos en una diferencia mínima de 1,6% (14,4%-12,7%), debido contrataciones no realizadas.

Los gastos financieros tienen una variación negativa similar de -36% entre los presupuestos codificados y ejecutados, es decir bajan los gastos por servicios de deudas. Las inversiones reales de capital superan a las establecidas en los presupuestos con un 46% frente al 23% codificado y -70% inicial, básicamente por adquisiciones de equipos de apoyo en tierra y vehículos, es decir se prioriza el buen servicio mediante la incorporación de tecnología.

Los egresos para proyectos también tienen un crecimiento significativo en mantenimiento de activos y servicio al cliente.

La empresa logra una eficiencia importante en la ejecución de sus presupuestos, enmarcada en su programa de mejoramiento permanente, priorizando inversiones que permitan un servicio óptimo a sus clientes y satisfacción por la labor desarrollada a sus integrantes.

Los valores señalados se pueden observar en el cuadro No. 2.8 de la siguiente página.

Balance General.- Las cuentas del Balance General presentan un crecimiento entre los períodos 2010-2011, como se muestra en el gráfico No. 2.12, excepto los pasivos de largo plazo que decrecen -8% al pagarse parte de este tipo de obligaciones y pasar la proporción respectiva al pasivo corriente.

Las cuentas con mayor crecimiento son los activos corrientes con 166%, debido básicamente a la dinámica de los créditos por cobrar 582% e impuestos 392%, los demás rubros de este grupo tienen variaciones positivas significativas pero con menor influencia.

En general los activos totales crecen un 27% entre los períodos analizados por la adquisición de activos e ingreso de recursos provenientes de créditos y aporte del estado al capital de la empresa.

Cuadro No. 2.8

ANÁLISIS HORIZONTAL PRESUPUESTOS TAME EP 2010-2011

CONCEPTO	EJERCICIO 2010			EJERCICIO 2011			VARIACIÓN 2011-2010			% VAR. 11-10		
	INICIAL	CODIFIC.	EJECUT.	INICIAL	CODIF.	EJECUT.	INICIAL	CODIF.	EJECUT.	INI.	COD.	EJE.
INGRESOS	134.872.113	122.254.480	119.765.016	119.765.016	140.531.846	162.786.888	-15.107.097	18.277.366	43.021.872	-11,2%	15,0%	35,9%
INGRESOS OPERACIONALES	125.928.721	117.838.638	118.698.471	118.698.471	126.526.483	122.206.653	-7.230.250	8.687.845	3.508.182	-5,7%	7,4%	3,0%
Operación Nacional (Pasajeros)	94.115.075	94.703.737	93.522.279	93.522.279	95.244.169	93.605.938	-592.796	540.432	83.659	-0,6%	0,6%	0,1%
Operación Internacional	16.395.125	3.816.344	3.778.864	3.778.864	11.788.180	6.911.016	-12.616.261	7.971.836	3.132.152	-77,0%	208,9%	82,9%
Ingresos Carga y Exc. Equip.	4.989.113	5.063.646	5.379.381	5.379.381	6.557.498	5.537.761	390.268	1.493.852	158.380	7,8%	29,5%	2,9%
Servicios para Pasajeros	4.462.790	3.724.043	3.797.296	3.797.296	4.536.636	8.600.728	-665.494	812.593	4.803.432	-14,9%	21,8%	126,5%
Otros Operacionales	5.966.618	10.530.868	12.220.651	12.220.651	8.400.000	7.551.209	6.254.033	-2.130.868	-4.669.442	104,8%	-20,2%	-38,2%
ING. NO OPERACIONAL.	557.523	1.039.920	1.066.545	1.066.545	456.200	4.734.485	509.022	-583.720	3.667.940	91,3%	-56,1%	343,9%
FINANCIAMIENTOS	8.385.869	3.375.922	-	-	13.549.163	35.845.750	-8.385.869	10.173.241	35.845.750	-100,0%	301,3%	100,0%
EGRESOS	134.872.113	122.254.479	119.727.399	119.727.400	140.531.846	130.515.104	-15.144.713	18.277.367	10.787.705	-11,2%	15,0%	9,0%
GASTOS DE EQUIPO	70.715.605	61.598.888	61.502.715	61.502.715	83.377.142	76.259.381	-9.212.890	21.778.254	14.756.666	-13,0%	35,4%	24,0%
Combustible Aeronaves	21.430.259	16.061.268	16.061.269	16.061.269	17.411.722	16.854.585	-5.368.990	1.350.454	793.316	-25,1%	8,4%	4,9%
Costos Indirectos de Manten.	515.148	406.604	406.603	406.603	539.112	268.369	-108.545	132.508	-138.234	-21,1%	32,6%	-34,0%
Costos Directos de Manten.	23.715.575	19.899.934	19.899.935	19.899.935	38.842.286	33.421.026	-3.815.640	18.942.352	13.521.091	-16,1%	95,2%	67,9%
Fletes y Desaduanización	1.020.860	937.648	937.648	937.648	1.277.010	1.276.659	-83.212	339.362	339.011	-8,2%	36,2%	36,2%
Arrendamiento Aeronaves	12.326.000	12.377.666	12.377.666	12.377.666	12.366.000	12.366.000	51.666	-11.666	-11.666	0,4%	-0,1%	-0,1%
Servicios Aeroportuarios	5.614.990	6.283.225	6.283.227	6.283.227	6.706.767	6.567.567	668.237	423.542	284.340	11,9%	6,7%	4,5%
Seguros	4.200.000	4.342.993	4.342.993	4.342.993	4.550.000	3.887.058	142.993	207.007	-455.935	3,4%	4,8%	-10,5%
Capacitación Tripulación	1.058.574	603.211	579.375	579.375	1.276.449	1.230.803	-479.199	673.238	651.428	-45,3%	111,6%	112,4%
Viáticos Tripulación	640.200	511.217	457.608	457.608	315.624	300.345	-182.592	-195.593	-157.263	-28,5%	-38,3%	-34,4%
Gastos de Viaje	194.000	175.120	156.391	156.391	92.172	86.968	-37.609	-82.948	-69.423	-19,4%	-47,4%	-44,4%
GASTOS DE VENTAS	10.301.156	11.372.513	10.966.742	10.966.742	12.194.532	11.398.595	665.586	822.020	431.853	6,5%	7,2%	3,9%
Provisión a Bordo	2.425.000	2.312.715	2.312.715	2.312.715	2.400.923	2.400.123	-112.285	88.208	87.408	-4,6%	3,8%	3,8%
Provisión a Bordo Suministros	97.830	66.724	57.918	57.918	13.511	1.823	-39.912	-53.213	-56.095	-40,8%	-79,8%	-96,9%
Consumos Salas Vip	98.455	169.194	152.591	152.591	227.850	227.787	54.136	58.656	75.196	55,0%	34,7%	49,3%
Servicios Comerciales	5.003.775	6.938.300	6.785.902	6.785.902	6.660.369	6.323.425	1.782.127	-277.931	-462.477	35,6%	-4,0%	-6,8%
Servicio de Ventas	77.600	47.733	44.083	44.083	30.000	29.906	-33.517	-17.733	-14.177	-43,2%	-37,2%	-32,2%
Marketing	1.360.000	1.396.057	1.281.533	1.281.533	1.991.550	1.982.832	-78.467	595.493	701.299	-5,8%	42,7%	54,7%
Reservaciones Comunicación	824.500	248.446	170.072	170.072	610.550	247.744	-654.428	362.104	77.672	-79,4%	145,7%	45,7%
Indemnizaciones Operación.	49.470	27.623	27.464	27.464	91.300	88.576	-22.006	63.677	61.112	-44,5%	230,5%	222,5%
Gastos Promoción y Rel. Púb.	364.526	165.721	134.464	134.464	168.480	96.381	-230.062	2.759	-38.083	-63,1%	1,7%	-28,3%
GASTOS ADMINISTRACIÓN	5.407.554	6.084.130	4.937.949	4.937.949	5.869.918	5.068.147	-469.605	-214.212	130.198	-8,7%	-3,5%	2,6%
Energía Eléctrica	149.025	134.028	133.457	133.457	125.900	125.826	-15.568	-8.128	-7.631	-10,4%	-6,1%	-5,7%
Agua Potable	47.530	45.617	36.204	36.204	33.500	18.609	-11.326	-12.117	-19.551	-23,8%	-26,6%	-48,6%
Telefonía	194.000	172.543	160.085	160.085	269.001	190.125	-33.915	96.458	30.040	-17,5%	55,9%	18,8%
Telecomunicaciones	192.060	176.388	176.388	176.388	259.099	152.944	-15.672	82.711	-23.444	-8,2%	46,9%	-13,3%
Correo	1.940	6.519	6.519	6.519	8.300	7.831	4.579	1.781	1.312	236,0%	27,3%	20,1%
Suministros	539.223	423.562	365.451	365.451	456.014	403.248	-173.772	32.452	37.797	-32,2%	7,7%	10,3%
Mant. y Reparaciones	442.986	467.169	368.051	368.051	389.000	365.070	-74.935	-78.169	-2.981	-16,9%	-16,7%	-0,8%
Arrendamientos Varios	834.662	889.373	889.374	889.374	995.600	996.461	54.712	106.227	107.087	6,6%	11,9%	12,0%
Honor., Consultorías, Asesoría	514.100	1.135.027	627.508	627.508	913.176	725.395	113.408	-221.851	97.887	22,1%	-19,5%	15,6%
Viáticos	738.170	835.951	682.139	682.139	795.000	750.057	-56.031	-40.951	67.918	-7,6%	-4,9%	10,0%
Capacitación	242.500	122.552	96.183	96.183	394.881	337.996	-146.317	272.329	241.813	-60,3%	222,2%	251,4%
Servicios Varios	1.264.489	1.601.458	1.357.416	1.357.416	1.137.451	940.458	92.927	-464.007	-416.958	7,3%	-29,0%	-30,7%
Dotación de Uniformes	246.870	73.943	39.174	39.174	92.996	54.128	-207.696	19.053	14.954	-84,1%	25,8%	38,2%
GASTOS DE PERSONAL	21.264.349	20.022.319	19.701.467	19.701.467	22.897.155	22.213.348	-1.562.882	2.874.836	2.511.881	-7,3%	14,4%	12,7%
Remuneraciones	20.551.461	19.359.935	19.077.770	19.077.770	22.673.155	22.052.575	-1.473.691	3.313.220	2.974.805	-7,2%	17,1%	15,6%
Otros Gastos de Personal	712.888	662.384	623.697	623.697	224.000	160.773	-89.191	-438.384	-462.924	-12,5%	-66,2%	-74,2%
GASTOS FINANCIEROS	22.936.157	21.875.091	21.765.659	21.765.659	13.941.019	13.938.792	-1.170.498	-7.934.072	-7.826.867	-5,1%	-36,3%	-36,0%
Deuda Externa	1.427.833	79.272	30.003	30.003	-	-	-1.397.830	-79.272	-30.003	-97,9%	-100,0%	-100,0%
Deuda Embrar	14.060.924	14.060.923	14.060.923	14.060.923	7.956.632	7.956.632	-1	-6.104.291	-6.104.291	0,0%	-43,4%	-43,4%
Otros Gastos Financieros	19.400	14.140	9.116	9.116	65.700	63.474	-10.284	51.560	54.358	-53,0%	364,6%	596,3%
Créditos Pendientes	7.428.000	7.720.755	7.665.617	7.665.617	5.918.687	5.918.687	237.617	-1.802.068	-1.746.930	3,2%	-23,3%	-22,8%
GASTOS DE CAPITAL	2.537.276	1.132.357	754.109	754.109	1.392.594	1.098.121	-1.783.167	260.237	344.012	-70,3%	23,0%	45,6%
Equipos Aeronáuticos	49.500	49.500	38.770	38.770	-	-	-10.730	-49.500	-38.770	-21,7%	-100,0%	-100,0%
Equipos Apoyo En Tierra	706.200	254.126	96.926	96.926	693.400	633.400	-609.274	439.274	536.474	-86,3%	172,9%	553,5%
Equipo Informático	724.559	580.725	444.392	444.392	304.900	142.571	-280.167	-275.825	-301.821	-38,7%	-47,5%	-67,9%
Bienes Muebles	404.124	78.214	46.113	46.113	66.300	64.495	-358.011	-11.914	18.382	-88,6%	-15,2%	39,9%
Construcciones y Adecuacion.	652.893	169.791	127.908	127.908	70.630	32.885	-524.985	-99.161	-95.023	-80,4%	-58,4%	-74,3%
	-	-	-	-	257.364	224.770	-	257.364	224.770	0,0%	100%	100%
PROYECTOS	1.710.015	169.182	98.759	98.759	859.485	538.719	-1.611.256	690.303	439.960	-94,2%	408,0%	445,5%
Proyectos Mantenimiento	242.500	-	-	-	180.000	33.417	-242.500	180.000	33.417	-100,0%	100,0%	100,0%
Proyectos Gerencia Rec. Hum.	300.000	-	-	-	-	-	-300.000	-	-	-100,0%	0,0%	0,0%
Proyectos Gerencia Comercial	1.143.750	154.704	96.359	96.359	679.485	505.303	-1.047.391	524.781	408.944	-91,6%	339,2%	424,4%
Proyecto Seguridad Sistema	23.765	14.478	2.401	2.401	-	-	-21.364	-14.478	-2.401	-89,9%	-100,0%	-100,0%
SUPERÁVIT O (DÉFICIT)	-	-	37.617	37.617	-1	32.271.784	37.617	-1	32.234.167	100%	-100,0%	85690%

Fuente: Cédulas Presupuestarias TAME EP 2010-2011

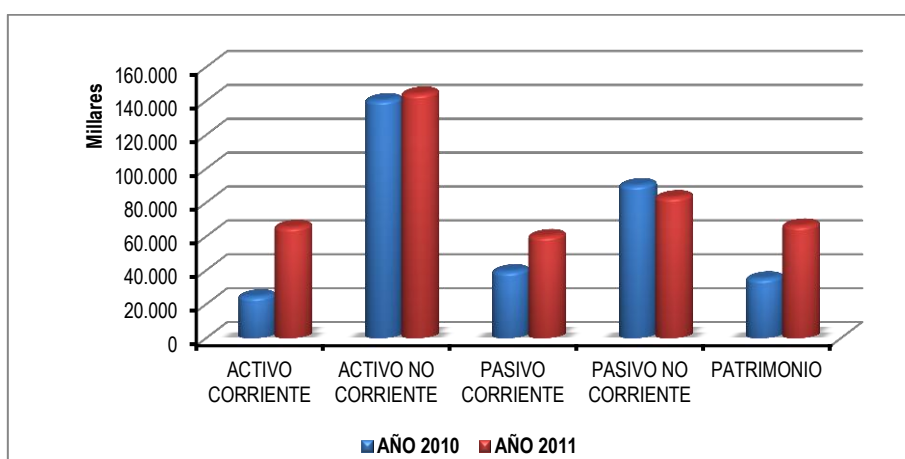
Elaboración: Autoras

Los pasivos totales alcanzan un crecimiento del 16%, concentrado en la variación del corriente con el 57% y el diferido en el 131% y una baja en el no corriente ya señalado.

Los valores que más incremento sufren en los pasivos corrientes son las Cuentas y Documentos por Pagar en un porcentaje del 115%, en este grupo se encuentran primordialmente proveedores; las obligaciones corrientes decrecen en -8% las bancarias, -4% los derechos de terceros y las obligaciones laborales en -22, con una influencia menor otros pasivos corrientes crecen al 17%.

El crecimiento alto de obligaciones con proveedores muestra que la empresa no cubrió estas deudas al finalizar el período no por falta de recursos sino por política interna de no pago en las últimas semanas del mes de diciembre.

Gráfico No. 2.12
RELACIÓN DE CUENTAS DE BALANCE GENERAL TAME EP 2010-2011



Fuente: Balance General TAME EP 2010-2011

Elaboración: Autoras

Finalmente el patrimonio de Tame se incrementa en un 88,3% debido al aporte de capital realizado por el estado en USD 31,8 millones y una utilidad de USD 615 mil, resultado con el cual merma las pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores en 2,3%. Las reservas se mantienen al superar el aporte social, con ello Tame finaliza el 2011 con un capital social cercano a los USD 40 millones.

El balance general comparativo condensado detalla las variaciones obtenidas.

TAME EP
BALANCE GENERAL COMPARATIVO 2010-2011

CUENTA CONTABLE	AÑO 2010	AÑO 2011	VARIACIÓN	%
ACTIVO	165.181.440,00	210.027.925,90	44.846.485,90	27,1%
ACTIVO CORRIENTE	24.701.528,00	65.656.415,90	40.954.887,90	165,8%
Efectivo y Equivalente de Efectivo	8.865.882,00	12.795.930,83	3.930.048,83	44,3%
Inversiones Corto Plazo	3.508.257,00	4.202.077,45	693.820,45	19,8%
Cuentas y Documentos por Cobrar	5.251.640,00	35.797.423,00	30.545.783,00	581,6%
Anticipos e Impuestos	1.140.544,00	5.610.580,00	4.470.036,00	391,9%
Inventarios	4.144.317,00	4.771.723,86	627.406,86	15,1%
Gastos Pagados por Anticipado	1.789.774,00	2.462.376,02	672.602,02	37,6%
Otros Activos Corrientes	1.114,00	16.304,74	15.190,74	1363,6%
ACTIVO NO CORRIENTE	140.479.912,00	144.371.510,00	3.891.598,00	2,8%
Propiedades Planta y Equipo Neto	127.246.409,00	130.852.571,00	3.606.162,00	2,8%
Otros Activos no Corrientes	13.233.503,00	13.518.939,00	285.436,00	2,2%
PASIVO	129.868.716,00	143.530.385,00	21.110.027,00	16,3%
PASIVO CORRIENTE	32.071.631,00	50.489.899,00	18.418.268,00	57,4%
Cuentas y Documentos por Pagar	16.811.556,00	36.125.948,00	19.314.392,00	114,9%
Obligaciones Financieras	9.966.422,00	9.138.798,00	-827.624,00	-8,3%
Fondos de Terceros por Pagar	4.068.384,00	3.910.617,00	-157.767,00	-3,9%
Obligaciones Laborales	312.857,00	243.252,00	-69.605,00	-22,2%
Otros Pasivos Corrientes	912.412,00	1.071.284,00	158.872,00	17,4%
PASIVO DIFERIDO	7.448.358,00	9.778.135,00	9.778.135,00	131,3%
PASIVO NO CORRIENTE	90.348.727,00	83.262.351,00	-7.086.376,00	-7,8%
Obligaciones Financieras a L/P	90.348.727,00	83.262.351,00	-7.086.376,00	-7,8%
PATRIMONIO	35.312.724,00	66.497.540,90	31.184.816,90	88,3%
PATRIMONIO ACUMULADO	35.312.724,00	66.497.540,90	31.184.816,90	88,3%
CAPITALES RESERVAS Y RESULTADOS	35.312.724,00	66.497.540,90	31.184.816,90	88,3%
Capital	7.944.872,00	39.744.872,00	31.800.000,00	400,3%
Reservas	53.572.863,00	53.572.863,00	0,00	0,0%
Resultados	-26.205.011,00	-26.820.194,10	-615.183,10	2,3%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	165.181.440,00	210.027.925,90	52.294.843,90	31,7%

Fuente: Contabilidad TAME EP 2010-2011

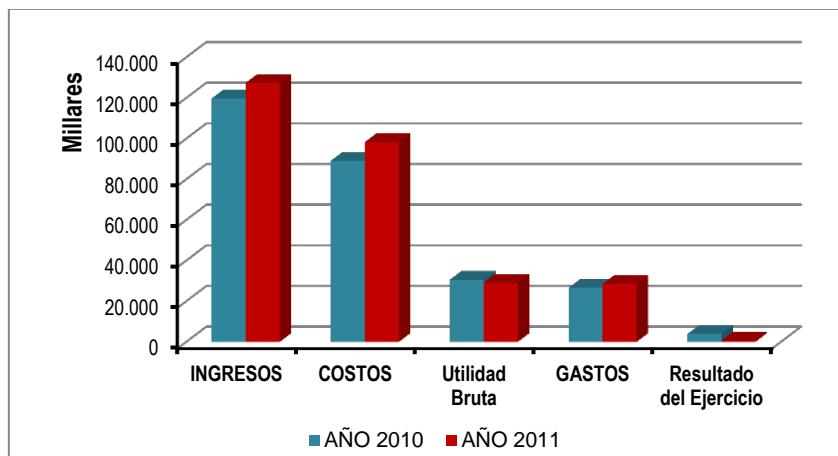
Elaboración: Autoras

Estado de Resultados.- Las cuentas de resultados revelan un crecimiento notable a simple vista, de acuerdo al gráfico No. 2.11. En términos porcentuales los ingresos alcanzan un crecimiento del 6%, los costos 10%, y los gastos el 7%; esta variación mayor en consumo de recursos que en beneficios produce un decrecimiento en las partidas de resultados, -5% en utilidad bruta y -85% en la utilidad del ejercicio.

Los ingresos operacionales ordinarios logran un crecimiento del 8%, los no ordinarios decrecen en 34% y los financieros alcanzan una variación de 3,4 veces el valor del ejercicio 2010. Los gastos con mayor crecimiento son los administrativos con el 19% y los comerciales modestamente alcanzan el 5%.

Gráfico No. 2.13

RELACIÓN DE CUENTAS DE RESULTADOS TAME EP 2010-2011



Fuente: Balance General TAME EP 2010-2011

Elaboración: Autoras

El Estado de Resultados condensado comparativo 2010-2011 de TAME, se detalla a continuación:

TAME EP

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO 2010-2011

DETALLE	AÑO 2010	AÑO 2011	VARIACIÓN	% VAR.
INGRESOS				
Ingresos Operacionales	106.477.820,00	114.655.443,77	8.177.623,77	7,7%
Otros Ingresos Operacionales	12.232.170,34	8.087.755,11	-4.144.415,23	-33,9%
Ingresos Financieros	1.073.121,75	4.734.067,27	3.660.945,52	341,1%
Total Ingresos	119.783.112,09	127.477.266,15	7.694.154,06	6,4%
COSTOS				
Costos Operacionales	89.132.923,02	98.324.233,64	9.191.310,62	10,3%
Utilidad Bruta	30.650.189,07	29.153.032,51	-1.497.156,56	-4,9%
GASTOS				
Gastos Administrativos	9.164.814,50	10.915.983,63	1.751.169,13	19,1%
Gastos Comerciales	10.989.006,02	11.506.140,02	517.134,00	4,7%
Gastos Financieros	6.526.429,81	6.115.725,76	-410.704,05	-6,3%
Total Gastos	26.680.250,33	28.537.849,41	1.857.599,08	7,0%
Resultado del Ejercicio	3.969.938,74	615.183,10	-3.354.755,64	-84,5%

Fuente: Contabilidad TAME EP 2010-2011

Elaboración: Autoras

2.7. RAZONES FINANCIERAS

Las razones financieras son importantes porque permite evaluarla situación y desempeño financiero de la empresa. Mediante el análisis por razones o indicadores, se determinan elementos que afectan en forma positiva o negativa a un negocio e indican probabilidades y tendencias. Para conocer la situación financiera de la empresa TAME EP, se aplicaron un conjunto de razones financieras relacionado dos cuentas del Balance General y Cédulas presupuestarias, la capacidad de cambios sufridos y registrados por la institución en los periodos 2010 y 2011 fue necesario determinarlos a través de razones financieras.

Mediante el análisis de indicadores financieros se podrá determinar los puntos fuertes y débiles de TAME EP adicional lograr la preocupación de los directivos sobre determinadas razones financieras para la toma de decisiones.

Las razones o indicadores financieros aplicados en la evaluación de la empresa se reflejan en el siguiente cuadro.

Cuadro No. 2.9
TIPOS DE RAZONES FINANCIERAS

<u>RATIO</u>	<u>FÓRMULA</u>	<u>GRUPO</u>
PRUEBA ACIDA	$\frac{\text{ActivoCorriente} - \text{Inventario}}{\text{PasivoCorriente}}$	RAZÓN DE LIQUIDEZ
APALANCAMIENTO FINANCIERO	$\frac{\text{UtilidadNeta} / \text{Patrimonio}}{\text{UtilidadNeta} / \text{ActivosTotales}}$	RAZÓN DE SOLVENCIA
ROTACIÓN DE VENTAS	$\frac{\text{Ventas}}{\text{ActivosTotales}}$	RAZÓN DE EFICIENCIA
RENTABILIDAD NETA EN VENTAS	$\frac{\text{UtilidadNeta}}{\text{Ventas}}$	RAZONES DE RENTABILIDAD

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: Autoras

2.7.1. RAZÓN DE LIQUIDEZ.-

a. Prueba Ácida

Es un ratio financiero que mide la capacidad de pago inmediato de la empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo, pero sin depender de la venta de sus existencias, es decir, únicamente saldos de efectivo.

Cuadro N° 2.10
PRUEBA ACIDA 2010-2011 TAME EP

CUENTA CONTABLE	AÑO 2010	AÑO 2011
Activo Corriente	24.701.528,00	65.656.415,90
Inventario	4.144.317,00	4.771.723,86
Pasivo Corriente	32.071.631,00	50.489.899,00
PRUEBA ÁCIDA	0,64	1,21

Fuente: Balances TAME EP

Elaboración: Autoras

Interpretación:

En la prueba ácida aplicada a la empresa TAME EP en el periodo de estudio 2010 se observa que la liquidez es de \$0,64 dólares americanos está por debajo del nivel establecido que es 1; es decir no alcanza para cubrir cada dólar de deuda de la empresa. Para el siguiente año 2011 se observa una liquidez \$1,21 que supera el nivel establecido de 1, es decir, al cubrir cada dólar de deuda la empresa tiene un remanente de \$0,21 dólares americanos. Notablemente se observa que existe una tendencia creciente entre ambos periodos.

2.7.2. RAZÓN DE SOLVENCIA

a. Apalancamiento Financiero

Indica las ventajas o desventajas del endeudamiento con terceros y como éste contribuye a la rentabilidad del negocio. Su análisis es fundamental para comprender los efectos del gasto financiero en las utilidades.

Cuadro N° 2.11

INDICADORES DE SOLVENCIA 2010-2011 TAME EP

CUENTA CONTABLE	AÑO 2010	AÑO 2011
Activos Totales	165.181.440,00	210.027.925,90
Patrimonio	35.312.724,00	66.497.540,90
Utilidad Neta	3.969.938,74	615.183,10
ÍNDICE APALANCAMIENTO	4,68	3,16

Fuente: Balances TAME EP

Elaboración: Autoras

Interpretación:

El índice de apalancamiento financiero para la empresa Tame EP, en los periodos 2010 y 2011 es superior a 1, sus valores son de USD\$ 4,68 y USD\$ 3,16 dólares americanos respectivamente. TAME EP. Al tener su índice de apalancamiento financiero mayor a 1 implica que la empresa puede tener una rentabilidad superior a la que tiene en los periodos de estudio mediante la contribución de fondos de terceros.

2.7.3. RAZÓN DE EFICIENCIA**a. Rotación de Ventas**

Este indicador se lo conoce como "coeficiente de eficiencia directiva", puesto que mide la efectividad de la administración. Mientras mayor sea el volumen de ventas que se pueda realizar con determinada inversión, más eficiente será la dirección del negocio. Para un análisis más completo se lo asocia con los índices de utilidades de operación a ventas, utilidades a activo y el período medio de cobranza.

Cuadro N° 2.12

INDICADORES DE ROTACIÓN DE VENTAS 2010-2011 TAME EP

CUENTA CONTABLE	AÑO 2010	AÑO 2011
Activos Totales	165.181.440,00	210.027.925,90
Ventas	106.477.820,00	114.655.443,77
ROTACIÓN DE VENTAS	0,64	0,55

Fuente: Balances TAME EP

Elaboración: Autoras

Interpretación:

La empresa TAME EP para los años 2010 y 2011 muestra un importante ratio de rotación de ventas para la empresa ya que se ha obtenido 0,64 veces y 0,55 veces respectivamente, donde indica la utilización de activos de acuerdo al nivel de ventas. Este indicador da a conocer que la empresa no tuvo una buena gestión de activos, así como también una inadecuada administración. Los resultados de la rotación de ventas, indica que en general existe una baja eficiencia directiva.

2.7.4. RAZÓN DE RENTABILIDAD**a. Rentabilidad Neta en Ventas**

Este índice de rentabilidad de ventas muestra la utilidad de la empresa por cada unidad de venta.

Cuadro N° 2.13

INDICADORES DE RENTABILIDAD EN VENTAS 2010-2011 TAME EP

CUENTA CONTABLE	AÑO 2010	AÑO 2011
Utilidad Neta	3.969.938,74	615.183,10
Ventas	106.477.820,00	114.655.443,77
RENTABILIDAD NETA EN VTAS.	0,04	0,01

Fuente: Balances TAME EP

Elaboración: Autoras

Interpretación:

Como se observa, las ventas en la empresa TAME EP en el año 2010 y 2011 generaron el 4 % y 1% de utilidad respectivamente. En el año 2011 existe una disminución del 3% en la utilidad, respecto de su período anterior.

CAPÍTULO 3: IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS

3.1. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica de utilidad para el análisis de los factores que influyen positiva o negativamente en la gestión, operación y resultados de una organización. Este análisis separa a los factores con influencia en la organización en dos partes: interna y externa.

La parte interna abarca aquellos aspectos dispuestos dentro de la empresa, sobre los cuáles esta tiene algún grado de control como: tecnología, procesos, recursos, personal, costos, procedimientos, administración, entre otros que constituyen fortalezas y/o debilidades.

La parte externa involucra a aspectos que están fuera de la empresa sobre los cuáles tiene un mínimo o ningún margen de control a los cuáles debe enfrentarse en su medio. Los factores externos se agrupan en el microentorno como: los proveedores, clientes, competencia y entidades de regulación, y los del macroentorno como: variables demográficas, sociales, políticas, económicas, legales, ambientales y culturales, que en conjunto comprenden oportunidades y amenazas para una empresa.

Bajo los conceptos indicados el análisis FODA “permite entender mejor cuáles son los factores internos o endógenos y los externos o exógenos, que influyen favorable o desfavorablemente en el desempeño de la organización pública y que condicionan la posibilidad de realizar la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las metas de la institución”⁸.

Los factores internos del análisis FODA son:

➤ **Fortalezas.**

Las fortalezas de una organización comprenden “alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias... así como, los recursos considerados valiosos y la misma capacidad

⁸ ZAMBRANO Barrios, Adalberto. Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela 2006. Pág. 85.

competitiva de la organización, como un logro que esta brinda y una situación favorable en el medio social”⁹.

Las fortalezas constituyen recursos, capacidades, habilidades y conocimientos únicos que proveen a una entidad ventajas competitivas en el mercado y facilitan el logro de sus objetivos; mientras estos sean difíciles de copiar, no están disponibles para todos los competidores y están ubicados eficazmente dentro de la organización.

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

➤ **Debilidades.**

“Son los aspectos que limitan la inserción de la organización en su contexto, que le impiden crear o adaptar sus objetivos, o seleccionar e implementar sus estrategias”¹⁰.

Las debilidades son lo contrario de las fortalezas, comprenden aspectos que limitan la competitividad de una organización, impiden el logro de sus objetivos, son deficiencias en recursos, capacidades, habilidades y conocimientos.

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control.

Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Los factores internos que constituyen fortalezas y debilidades y afectan la competitividad de la organización, incluidos en el análisis FODA son:

- a. Capacidad Directiva-Organizativa.- Proceso administrativo, orientación empresarial, habilidades gerenciales, cultura organizacional.

⁹ PONCE Talancón, H. “La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales”. Revista Contribuciones a la Economía, septiembre 2006. Texto completo disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.zip>. Pág. 2.

¹⁰ DÍAZ, Luis Fernando. Análisis y Planeamiento. EUNED. San José, Costa Rica 2005. Pág. 109.

- b. Capacidad Competitiva.- Productos, servicios, calidad, costos, distribución, servicio al cliente, procesos, imagen empresarial, publicidad, curva de experiencia.
- c. Capacidad Financiera.- Estructura económico-financiera, ratios financieros, disponibilidad de recursos financieros, inversiones, capital, elasticidad demanda-precios.
- d. Capacidad Tecnológica.- Nivel de tecnología.
- e. Capacidad Talento Humano.- Reclutamiento, selección, capacitación, motivación, evaluación, estabilidad, experiencia, nivel académico.

Los factores externos del análisis FODA son:

➤ **Oportunidades.**

Son “eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan de esta en forma oportuna y adecuada”¹¹.

Las oportunidades son aspectos que están fuera del control de la organización y de su contexto interno, pero que significan posibilidad de mejoramiento, nuevos recursos, espacio de mercado, crecimiento u otro mientras la entidad lo conozca y este en capacidad de asumirlo.

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

➤ **Amenazas.**

Una amenaza es “cualquier elemento relevante del ambiente externo que puede constituirse en una desventaja-riesgo-peligro para el desempeño de alguna de las actividades más importantes de una institución”¹².

Una amenaza es un factor del entorno para el cual la organización tiene dificultades de enfrentarlo o posee una desventaja. Se considera una amenaza cuando un factor externo puede

¹¹ SERNA Gómez, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Ed. Legis. Bogotá-Colombia. 1994. Pág. 20.

¹² ARANDA Aranda, Alcides. Planificación Estratégica Educativa. Abya-Yala. Quito-Ecuador. 2007. Pág. 94

afectar un área, proceso o actividad en el cual la organización no tiene recursos, capacidades o un alto desempeño.

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Los efectos de los factores externos sobre una organización están en función de sus capacidades y debilidades, esto es, si se da un cambio en el medio y la empresa está preparada para asumirlo puede ser una oportunidad, puede ser una debilidad si no lo está o puede ser las dos si está en capacidad de reagruparse y desarrollar estrategias efectivas para aprovechar un aspecto considerado inicialmente como un riesgo.

Los factores externos que implican oportunidades y amenazas para la organización incluyen aspectos como:

- Análisis del microentorno.

Comprende la evaluación de:

- a. Clientes.- Principales clientes, poder de negociación de clientes.
- b. Competencia.- Principales competidores, amenaza de nuevos participantes, productos o servicios sustitutos, rivalidad entre los competidores.
- c. Proveedores.- Principales proveedores, poder de negociación de proveedores.
- d. Organismos de Control.- Operaciones, laborales, otros.

- Análisis del macroentorno o entorno general.

Comprende la evaluación de:

- a. Política gubernamental.- Decisiones gubernamentales que afectan industria, mercado y actividades de la entidad.
- b. Normas legales.- Marco legal estatal que influye en operaciones de la entidad.
- c. Inflación.- Variación monetaria de los precios de bienes y servicios en un periodo de tiempo determinado, disminución del poder adquisitivo de la moneda, pérdida del valor

real del dinero.

- d. Variación de la economía.- Corresponde al crecimiento o decrecimiento de la economía nacional o del mundo con efecto en las operaciones de una empresa.
- e. Balanza Comercial.- Importaciones y Exportaciones, diferencias, efectos.
- f. Producto Interno Bruto (PIB).- Variación anual, efectos en la economía y actividad de la empresa.
- g. Empleo.- Comprende los niveles de empleo, desempleo y subempleo de la población; variables que influyen en el consumo y afectan las operaciones de las empresas.
- h. Tecnología Disponible.- Comprende la tecnología y su acceso por parte de la empresa.
- i. Factores medioambientales.- Incluyen normas, costos, riesgos.

Los factores internos y externos en forma resumida se ubican en una matriz de doble entrada conocida como Matriz FODA, en la cual se realiza un análisis de confiabilidad para posteriormente establecer líneas estratégicas o estrategias para la empresa. La matriz FODA permite una idea general sobre la situación de la empresa en un momento determinada al relacionar sus cuatro elementos.

El diseño de la Matriz FODA es el siguiente:



El análisis FODA es producto de un análisis participativo de involucrados, quienes exponen su visión de la realidad en que desarrollan sus actividades y sus percepciones de la marcha de la entidad.

3.1.1. ANÁLISIS FODA TAME EP POR CADA GERENCIA

➤ *GERENCIA DE OPERACIONES*

a. Fortalezas:

1. Itinerarios
2. Red de rutas
3. Posicionamiento de la marca
4. Certificación IOSA

b. Debilidades:

1. Publicidad Frágil
2. Ingeniería Estatal en áreas operacionales
3. Sistemas de coordinación de vuelo lentos
4. Maltrato al pasajero
5. No se evidencia una planificación y comunicación
6. Falta de equipos de apoyo GroundHandling
7. Falta de compromiso
8. Falta personal administrativo con experiencia

c. Oportunidades:

1. Mercado Latinoamericano creciente
2. Coyuntura Gubernamental
3. Nuevo Aeropuerto
4. Crecimiento de flota con bajo capital

d. Amenazas:

1. Distancia NAIQ
2. Costos operación NAIQ
3. Costos NAIQ
4. Falta instalaciones NAIQ
5. Competencia ingreso nuevas aerolíneas

➤ ***GERENCIA DE FINANZAS***

a. Fortalezas:

1. Proyectos de expansión.
2. Valoración de la empresa por los ecuatorianos al interior y exterior.
3. Certificaciones internacionales.
4. Personal técnico competente.
5. Capacidad disponible, pasajeros y carga.

b. Debilidades:

1. Cultura no empresarial.
2. Alto nivel de endeudamiento.
3. Falta de automatización de las operaciones.
4. Restricciones legales por ser públicos.
5. Falta de compromiso y profesionalidad de personal clave.
6. La organización y el elemento humano no responden a la necesidad actual.

c. Oportunidades:

1. Crear Rutas Rentables
2. Mercado a Europa con demanda insatisfecha.
3. Mercado de carga nacional que no ha sido explorado.

d. Amenazas:

1. Competencia tenaz y agresiva: LAN y AEROGAL.
2. Predisposición política para apoyar a LAN.
3. Nuevo Aeropuerto.

➤ ***GERENCIA DE MARKETING***

a. Fortalezas

1. Experiencia
2. Certificación IOSA
3. Amplia red de rutas y frecuencias
4. Reconocimiento de marca
5. Diversidad flota

b. Oportunidades

1. Mercado de clientes potenciales pax y carga (domestica)
2. Conectividad

3. Promoción por estacionalidad de mercados
4. Presupuesto del estado, min turismo
5. Incursionar en mercados internacionales
6. Alianzas estratégicas
7. Optimización del subsidio al combustible
8. Programa de fidelización (millas)
9. Nuevos aeropuertos
10. Sistema informático de carga

c. Debilidades

1. Imagen corporativa
2. Falta de programas incentivos
3. Cultura de servicio al cliente
4. Capacitación (direccionada al área comercial y atención al cliente)
5. Falta de puntualidad
6. Centralización de procesos
7. Comunicación interna y externa
8. Falta de motivación e incentivos
9. Costos altos de distribución, web
10. Alta dependencia canales de distribución
11. Procedimientos en la facturación
12. Alta rotación personal ejecutivo
13. Falta de definición de estrategias

14. Estructura organizacional
15. Falta de empoderamiento y pro actividad, burocracia
16. Variación de itinerarios
17. Falta de coordinación entre aéreas (programación de vuelos)
18. Bajo % de utilización de aeronaves
19. Falta de programa de responsabilidad social corporativa
20. Inadecuada selección del RR.HH. con perfil de competencias
21. Base de datos de clientes incompleta
22. Definición de políticas y manejo de grupos
23. Atención deficiente de call center

d. Amenazas

1. Ingreso de nuevas aerolíneas
2. Asignación de frecuencias para operadoras
3. Transporte terrestre
4. Eliminación del subsidio al combustible
5. Competencias de otras aerolíneas

➤ ***GERENCIA DE LOGÍSTICA***

a. Fortalezas

1. Empresa Pública con Directorio conformado por Ministros de estado
2. 50 años en el mercado nacional

3. Alta Dirección comprometida
4. Expansión nacional e Internacional

b. Debilidades

1. Atrasos Tecnológico
2. Procesos de Contrataciones lentos y burocráticos
3. Clima laboral no adecuado

c. Oportunidades

1. Mercado de PAX y Carga
2. Presencia de migrantes ecuatorianos en el mercado americano y europeo
3. Gobierno Ecuatoriano decidido a apoyar a TAME EP
4. Línea Aérea de Bandera

d. Amenazas

1. Barreras de entrada a la competencia Bajas
2. Mejoramiento Vías terrestres
3. Competencia
4. Fenómenos Naturales

➤ **GERENCIA DE PLANIFICACIÓN**

a. Fortalezas:

1. Amplia red de rutas nacionales.
2. Certificación internacional IOSA.
3. Capacidad disponible, pasajeros y carga.

b. Debilidades:

1. Alto nivel de endeudamiento.
2. Falta de automatización de las operaciones.
3. Restricciones legales por ser públicos.
4. Falta de compromiso y profesionalidad de personal clave.

c. Oportunidades:

1. Predisposición de líneas aéreas para firmar alianzas y acuerdos.
2. Concesión subsidio de combustible para operación internacional.
3. Incursionar en transporte de carga pura.

d. Amenazas:

1. Competencia tenaz y agresiva: LAN y AEROGAL.
2. Fusión de aerolíneas internacionales
3. Altos costos de operación del NAIQ.
4. Presiones del poder político.

➤ **GERENCIA DE RELACIONES PUBLICAS**

a. Fortalezas:

1. Experiencia
2. Nuevas políticas empresariales
3. Apertura nuevos destinos
4. Sistemas internos de información: carteleras, cuéntame, reuniones, participación servidores en eventos empresariales

b. Debilidades.

1. Selección inadecuada. No cumplimiento de perfiles
2. Áreas que funcionan sin coordinar, no informan
3. No hay control, políticas, supervisión de servicio al cliente
4. No hay políticas de incentivos
5. Clima laboral no adecuado

c. Amenazas:

1. Competencia con imagen fortalecida
2. Nuevas competencias
3. Percepción y experiencias negativas de atención al cliente
4. Imagen y percepción de empresa impuntual y con aviones viejos
5. Suspensiones y cambios de itinerarios vuelos domésticos
6. Información oportuna sobre vuelos, cambios y suspensiones

d. Oportunidades:

1. Conectividad nacional e internacional
2. Nuevos aviones
3. Clientes del sector público
4. Nuevas estrategias de mercado
5. Posibilidades de desarrollo nueva imagen, nueva actitud, nueva
6. Nuevas alianzas estratégicas

➤ ***GERENCIA SIGCSMA***

a. Fortalezas

1. Experiencia de Tame
2. Formar parte del Sector publico
3. Buen nivel de idioma inglés y paquetes informáticos.

b. Oportunidades

1. Mantenimiento de las certificaciones
2. Mejora de los procesos de la empresa.
3. Reconocimiento externo de la gestión realizada

c. Debilidades

1. Falta de comunicación con las autoridades de la empresa.

2. Falta de concienciación sobre los beneficios del sistema integrado como herramienta de gestión.
3. Falta de capacitación recurrente.
4. Falta de un software para control y seguimiento de auditorías.

d. Amenazas

1. Pérdida de las certificaciones
2. Exigencias rigurosas en el nuevo aeropuerto.
3. Problemas legales por incumplimientos.

➤ ***GERENCIA DE INFORMÁTICA***

a. Fortalezas

1. Grupo humano comprometido con la Compañía, cuando existen retos o dificultades sale a flote ese espíritu de cuerpo generando sinergia. Como en todo lado siempre existirán excepciones pero creo que en un gran porcentaje existe un alto grado de compromiso.

b. Debilidades:

1. El nivel de comunicación no es el adecuado, se sugiere formalizar canales para informar a nivel de Compañía. A nivel de mandos de gerencia y direcciones (los tres niveles principales) se genere una vez al mes comités para ver los proyectos y su estatus, los problemas que existen y las soluciones planteadas y en proceso de aplicación, estas reuniones ayudaría a que todos se alineen y estén informados.

c. Oportunidades

1. Crecimiento, Tame en este último año ha tenido un crecimiento agresivo y seguirá así como se ha mencionado dentro de la planificación, a pesar de tener rutas no rentables somos una Compañía que tiene un gran poder de negociación y proyección apoyados por el Gobierno Central.

d. Amenazas:

1. Globalización, fusión de empresas, cada vez se compite con empresas más grandes con mayores recursos.

3.1.2. ANÁLISIS FODA GLOBAL TAME EP

Para la construcción de la Matriz FODA, se realizó un taller con algunos de los funcionarios de la empresa, para ello se tomo en cuenta todas las matrices FODA por cada gerencia, fuente que ya había en primera instancia; se ejecutó algunas actividades como lluvia de ideas, collage, solución de cuestionarios; se contó con la presencia del Eco. Marco Posso.

ANÁLISIS INTERNO

a. Fortalezas

Las fortalezas determinadas en el taller participativo es el siguiente:

1. Fuerte reconocimiento de marca en el país
2. Equipo directivo capacitado
3. Conectividad nacional
4. Diversidad y flexibilidad de flota
5. Certificación IOSA
6. Personal comprometido con TAME EP

7. Significativa Red de Rutas Internacionales
8. Infraestructura adecuada para la operación de la empresa
9. Líder del mercado aerocomercial nacional
10. Proyectos de expansión
11. Ser empresa publica

b. Debilidades

Las debilidades detectadas en la empresa TAME EP son:

1. Comunicación interna débil
2. Falta de cultura de servicio al cliente externo e interno
3. Cultura empresarial vinculada a su herencia jerárquica burocrática
4. Atraso tecnológico/informático
5. Falta de desarrollo de capacidades para aviación
6. Falta de capacitación recurrente (área comercial y atención al cliente)
7. Clima laboral no adecuado
8. Rotación de Personal ejecutivo
9. Falta de coordinación, aéreas relacionadas con la programación vuelos
10. Altos costos administrativos y operativos.
11. Imagen Publicitaria Frágil

ANÁLISIS EXTERNO

a. Oportunidades:

Las oportunidades establecidas para la empresa TAME EP son las siguientes:

1. Mercado regional creciente Pasajeros y Carga
2. Relación del Gobierno con TAME EP
3. Crecimiento de flota con bajo capital
4. Capitalizar el impulso de la marca país
5. Oferta de profesionales calificados
6. Apertura de mercados y Alianzas estratégicas
7. Creación de nuevas Rutas Rentables
8. Clientes Fijos del sector público
9. Línea Aérea de Bandera
10. Nuevos aviones, más eficientes en costos y operación
11. Venta de Boletos a través del Internet

b. Amenazas:

Las amenazas establecidas en la empresa TAME EP son:

1. Incertidumbre en la Política de la Región
2. Presencia permanente de grandes actores de la aviación
3. Bajas barreras de entrada a la competencia
4. Mejora de las vías del país
5. Cambio en el marco regulatorio RDAC
6. Nuevo aeropuerto de Quito

7. Prácticas predatorias de la competencia
8. Ingreso de nuevas aerolíneas
9. Alta competencia: LAN y AEROGAL
10. Aumento precio del Combustible
11. Fenómenos naturales y hechos fortuitos

Con la información anterior se tiene la siguiente Matriz FODA de la empresa TAME EP:

Gráfico No. 3.1

MATRIZ FODA TAME EP

<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Fuerte reconocimiento de marca en el país 2 Equipo directivo capacitado 3 Conectividad nacional 4 Diversidad y flexibilidad de flota 5 Certificación IOSA 6 Personal comprometido con TAME 7 Significativa Red de Rutas Internacionales 8 Infraestructura adecuada para la operación de la empresa 9 Líder del mercado aerocomercial nacional 10 Proyectos de expansión 11 Ser empresa pública 	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Mercado regional creciente Pax y Carga 2 Relación del Gobierno con TAME EP 3 Crecimiento de flota con bajo capital 4 Capitalizar el impulso de la marca país 5 Oferta de profesionales calificados 6 Apertura de mercados y Alianzas estratégicas 7 Creación de nuevas Rutas Rentables 8 Clientes Fijos del sector público 9 Línea Aérea de Bandera 10 Nuevos aviones, más eficientes en costos y operación 11 Venta de Boletos a través del Internet
<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Comunicación interna débil 2 Falta de cultura de servicio al cliente externo e interno 3 Cultura empresarial vinculada a su herencia jerárquica burocrática 4 Atraso tecnológico/informático 5 Falta de desarrollo de capacidades para aviación 6 Falta de capacitación recurrente (área comercial y atención al cliente) 7 Clima laboral no adecuado 8 Rotación de Personal ejecutivo 9 Falta de coordinación, aéreas relacionadas con la programación vuelos 10 Altos costos administrativos y operativos. 11 Imagen Publicitaria Frágil 	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Incertidumbre en la Política de la Región 2 Presencia permanente de grandes actores de la aviación 3 Bajas barreras de entrada a la competencia 4 Mejora de las vías del país 5 Cambio en el marco regulatorio RDAC 6 Nuevo aeropuerto de Quito 7 Prácticas predatorias de la competencia 8 Ingreso de nuevas aerolíneas 9 Alta competencia : LAN y AEROGAL 10 Aumento precio del Combustible 11 Fenómenos naturales y hechos fortuitos

Fuente: Talleres Participativos TAME EP

Elaboración: Autoras

3.2. ESTRATEGIAS DAFO

El análisis DAFO es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. Ayudará a plantear las acciones que se debería poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a la organización contra las amenazas teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas.

El principal objetivo de un análisis DAFO es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para, una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

Cuando de una ONG se requiere sus fortalezas, estas responden por su historia de éxito, por un presidente-fundador carismático, por sus cualificados profesionales; y si se investiga por sus debilidades se obtiene datos de su insuficiencia de fondos, carencia de voluntarios, mala comunicación dentro de la Entidad.

Las oportunidades incluyen, a veces, la viabilidad en la búsqueda de fondos, intereses en la comunidad, aumento en la calidad de servicios.

Las amenazas se decantan, por ejemplo, hacia aquellas Entidades que trabajan con el mismo fin y que son competidoras en la búsqueda de subvenciones.

El análisis DAFO se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una organización.

Las estrategias DOFA comprenden las alternativas o propósitos logrados establecer luego de confrontar las Fortalezas y debilidades por separado con las Oportunidades y Amenazas. De la relación señalada se establecen cuatro tipos de estrategias, mismas que son:

- a. Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades).- Este tipo de estrategias busca aprovechar las oportunidades del entorno utilizando eficazmente las ventajas competitivas. Constituyen estrategias proactivas determinadas para abrir nuevos mercados, posicionar a la empresa y la marca, aprovechar nichos dejados por la competencia, liderar y controlar el mercado o lograr un crecimiento significativo.
- b. Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas).- Se establecen con el fin de aprovechar eficiente y eficazmente las fortalezas internas para minimizar o eliminar los riesgos y los efectos de las amenazas del medio. Constituyen básicamente estrategias de defensa para evitar que

competidores arrebatan clientes, se posicionen nuevas marcas, se minimice el efecto negativo de decisiones gubernamentales o de cambios en la economía.

- c. Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades).- Comprenden estrategias para minimizar las debilidades internas aprovechando oportunidades del entorno. Estos propósitos buscan el mejoramiento de las capacidades y fortalecimiento de la empresa para aprovechar los beneficios que ofrece el medio. Entre las estrategias principales de este tipo están la capacitación y gestión del personal, cambio de tecnología, adquisición de canales de distribución, capitalización, entre otras.
- d. Estrategias DA (Debilidades-Amenazas).- Son estrategias destinadas a disminuir o minimizar las debilidades internas y el efecto de los riesgos y amenazas del medio. Con este grupo de propósitos se trata de sobrevivencia transformando las debilidades en fortalezas para que el efecto de las amenazas sea menor. Comprenden reducciones de operaciones, de personal, venta de líneas de negocios, alianzas estratégicas, subcontratación, fusiones, incremento de la productividad, reingeniería, reorganización, medidas de austeridad en algunas áreas, declararse en quiebra hasta liquidaciones.

Las estrategias señaladas se ubican en las intersecciones de una matriz FODA modificada de doble entrada que contiene en sus ordenadas las Oportunidades y Amenazas y en sus abscisas las Fortalezas y Debilidades. El modelo de matriz de estrategias DAFO es la siguiente:

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1 2 3 4 Lista de fortalezas	1 2 3 4 Lista de debilidades
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS(DO)
1 2 3 4 Lista de oportunidades	1 2 3 4 Usar la fortalezas para aprovechar oportunidades	1 3 3 4 Minimizar debilidades y aprovechar oportunidades
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS(FA)	ESTRATEGIAS(DA)
1 2 3 4 5 Lista de amenazas	1 2 3 4 5 Usar fortalezas para evitar amenazas	1 2 3 4 5 Minimizar las debilidades evitar amenazas

3.2.1. DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DAFO TAME EP

ESTRATEGIAS FO

1. Aprovechando que TAME EP es líder en el mercado aerocomercial nacional, seguirá creciendo y expandiéndose en el mercado regional de pasajeros y carga.(F9,O1)
2. Sabiendo que TAME EP tiene un fuerte posicionamiento de marca en el país abrirá nuevos mercados nacionales e internacionales a través de alianzas estratégicas.(F1,O6)
3. Implementando nuevos proyectos de expansión obtendrá crecimiento de nuevas rutas y explotando a las que ya existen para que las mismas sean rentables. (F10,O7)
4. Manteniéndose como empresa pública podrá seguir inyectando capital mediante los clientes fijos del Sector Público. (F11,O8)
5. Seguir prestando servicios de transporte aéreo a través de la conectividad nacional que mantiene la empresa, a las instituciones públicas mediante los acuerdos estatales establecidos por el gobierno en curso. (F3,O2)
6. Conservando la Certificación de la IOSA, y comprometiéndose el personal de TAME EP se obtendrá el reconocimiento de seguir siendo Línea Aérea de Bandera .(F5,F6,O9)
7. Teniendo un equipo directivo capacitado se podrá capitalizar con mayor poder la marca de TAME EP de ser líder en el país.(F2,O4)
8. Teniendo el reconocimiento de marca en el país se atraerán nuevos talentos apalancados con TAME mediante la oferta de profesionales calificados.(F1,O5)

ESTRATEGIAS DO

1. Aprovechando las alianzas estratégicas que tiene TAME EP, se obtendrá un Sistema adecuado y eficiente que permita disminuir el atraso tecnológico.(D4,O6)
2. Mediante las alianzas estratégicas se generará una campaña de apertura que permita dar a conocer los productos y servicios mejorando la imagen publicitaria de la institución(D11,O6)

3. Capacitando a los profesionales y comprometiendo a los funcionarios de la Empresa podremos ofrecer un servicio de calidad satisfaciendo las necesidades de los clientes.(D6,O5)
4. Para obtener un incremento en la venta de Boletos a través del Internet se requiere un mejoramiento tecnológico en la página web de TAME EP(D4,O11)
5. Mediante el Crecimiento de mercado regional de pasajeros-carga y la creación de nuevas rutas rentables se podrá mejorar el nivel de costos de la empresa.(D10,O1,O7)
6. Mediante la adquisición de profesionales adecuados que tengan la predisposición de trabajar en un ambiente apropiado y en equipo disminuirá el clima laboral no adecuado. (D7,O5)

ESTRATEGIAS FA

1. Utilizando el liderazgo del mercado aerocomercial nacional, mejorará la competitividad de nuevas aerolíneas y de las ya existentes como LAN y AEROGAL. (F9,A8,A9)
2. Aprovechando que TAME EP tiene nuevas internacionales será factible disminuir la competencia del ingreso de nuevas aerolíneas. (F7,A8)
3. Definir políticas de administración de riesgos a través de un equipo directivo capacitado permitirá contribuir, identificar y comunicar las amenazas internas y externas del marco regulatorio de RDAC. (F2,A5)
4. Adecuando los proyectos de expansión para cualquier inconveniente o suceso de la empresa se podrá combatir el incremento del precio de combustible, ya que el gobierno no subsidia el mismo. (F10,A10)
5. Perteneciendo al sector público permitirá tomar las mejores decisiones que favorezcan disminuir la incertidumbre en la Política de la Región. (F11A1)
6. Teniendo un equipo directivo capacitado, TAME EP podrá construir una agenda de iniciativas e identificación de oportunidades que permita optimizar la operación en el nuevo aeropuerto de Quito. (F2,A6)
7. Aprovechando el reconocimiento de marca en el país, TAME EP podrá actuar de manera

proactiva combatiendo las prácticas predatorias de la competencia. (F1,A7)

3.2.2. MATRIZ DE ESTRATEGIAS DAFO DE LA EMPRESA TAME EP:

Con la información anterior el esquema de estrategias DAFO de TAME EP representado en la matriz respectiva es el siguiente

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	Lista de fortalezas	Lista de debilidades
OPORTUNIDADES (O)	<u>ESTRATEGIAS(FO)</u>	<u>ESTRATEGIAS(DO)</u>
Lista de oportunidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. (F9,O1) 2. (F1,O6) 3. (F10,O7) 4. (F11,O8) 5. (F3,O2) 6. (F5,F6,O9) 7. (F2,O4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. (D4,O6) 2. (D11,O6) 3. (D6,O5) 4. (D4,O11) 5. (D10,O1,O7) 6. (D7,O5)
AMENAZAS (A)	<u>ESTRATEGIAS(FA)</u>	<u>ESTRATEGIAS(DA)</u>
Lista de amenazas	<ol style="list-style-type: none"> 1. (F9,A8,A9) 2. (F7,A8) 3. (F2,A5) 4. (F10,A10) 5. (F11,A1) 6. (F2,A6) 7. (F1,A7) 	Minimizar las debilidades y evitar amenazas

Elaboración: Autoras

3.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.3.1. MISIÓN DE TAME EP

Integramos y conectamos al Ecuador y a la región, estimulando el turismo, los negocios y comercio exterior, siempre comprometidos con la sustentabilidad y rentabilidad social y financiera.

3.3.2. VISIÓN TAME EP

Ser la aerolínea emblema del Ecuador, reconocida internacionalmente, integrando la región y sirviendo destinos a nivel mundial.

3.3.3. VALORES TAME EP

- **Seguridad**

Todos en TAME estamos comprometidos irrenunciablemente con la SEGURIDAD de nuestras operaciones, seguridad de nuestros clientes y seguridad de nuestros compañeros.

- **Calidez y Calidad**

Nos distinguimos por la CALIDEZ Y CALIDAD de nuestra atención, para brindar a nuestros clientes la mejor experiencia de viaje.

- **Superación**

Nunca nos quedamos inmóviles, siempre buscamos nuevos horizontes de SUPERACIÓN para nosotros y nuestra empresa.

- **Integridad**

Nos distinguimos por un comportamiento ético y honesto y cada una de nuestras ejecutorias. Somos íntegros y transparentes, priorizamos siempre los intereses de la empresa sobre cualquier interés personal.

- **Compromiso**

Yo no trabajo para TAME EP, yo soy TAME EP, por eso el destino de la empresa lo siento como el mío propio, ese es mi COMPROMISO.

3.3.4. MATRIZ DE IMPACTO

El impacto que los aspectos negativos de la empresa TAME EP generan en su gestión y operación se detallan en el CuadroNo. 3.1, misma que se conforma con la siguiente instrucción:

De acuerdo a las debilidades que tiene la Empresa Tame EP, marcar con una X, de 1(menor debilidad) a 5 (mayor debilidad).

3.3.5. MATRIZ AXIOLÓGICA

La matriz axiológica que determina los valores corporativos de la empresa TAME EP se muestra en el Cuadro No. 3.2, conformada individualmente con la siguiente instrucción:

De acuerdo a los nuevos valores que tiene la Empresa Tame EP, marcar con una X los actores que intervienen en cada valor.

:

Cuadro No. 3.1

MATRIZ IMPACTO TAME EP

Nº	DEBILIDADES	PONDERACIÓN					SUMATORIA	PRIORIDAD	IMPACTO
		P1	P2	P3	P 4	P5			
1	Comunicación interna débil	3	2	3	4	3	15	6	10,07%
2	Falta de cultura de servicio al cliente externo e interno	4	3	4	3	3	17	4	11,41%
3	Cultura empresarial vinculada a su herencia jerárquica burocrática	2	2	1	3	1	9	7	6,04%
4	Atraso tecnológico/informático	2	2	4	4	3	15	6	10,07%
5	Falta de desarrollo de capacidades para aviación	1	1	2	1	1	6	9	4,03%
6	Falta de capacitación recurrente (área comercial y atención al cliente)	5	3	4	2	5	19	2	12,75%
7	Clima laboral no adecuado	4	5	3	2	4	18	3	12,08%
8	Rotación de Personal ejecutivo	1	2	2	1	1	7	8	4,70%
9	Falta de coordinación, aéreas relacionadas con la programación vuelos	3	4	5	5	3	20	1	13,42%
10	Altos costos administrativos y operativos.	1	1	2	1	2	7	8	4,70%
11	Imagen Publicitaria Frágil	4	3	4	3	2	16	5	10,74%

5 = mayor impacto

1= menor impacto

Fuente: Talleres Participativos TAME EP

Elaboración: Autoras

Cuadro No. 3.2
MATRIZ AXIOLÓGICA TAME EP

VALORES	ACTORES RELACIONADOS				
	DIRECTIVOS	TRIPULANTES	ADMINISTRATIVOS	ASESORES	OPERATIVOS
Seguridad	X	X	X	X	X
Calidez y calidad	X	X	X	X	X
Superación	X	X	X	X	X
Integridad	X	X	X	X	X
Compromiso	X	X	X	X	X

Fuente: Talleres Participativos TAME EP

Elaboración: Autoras

3.4. ÁRBOL DE PROBLEMAS

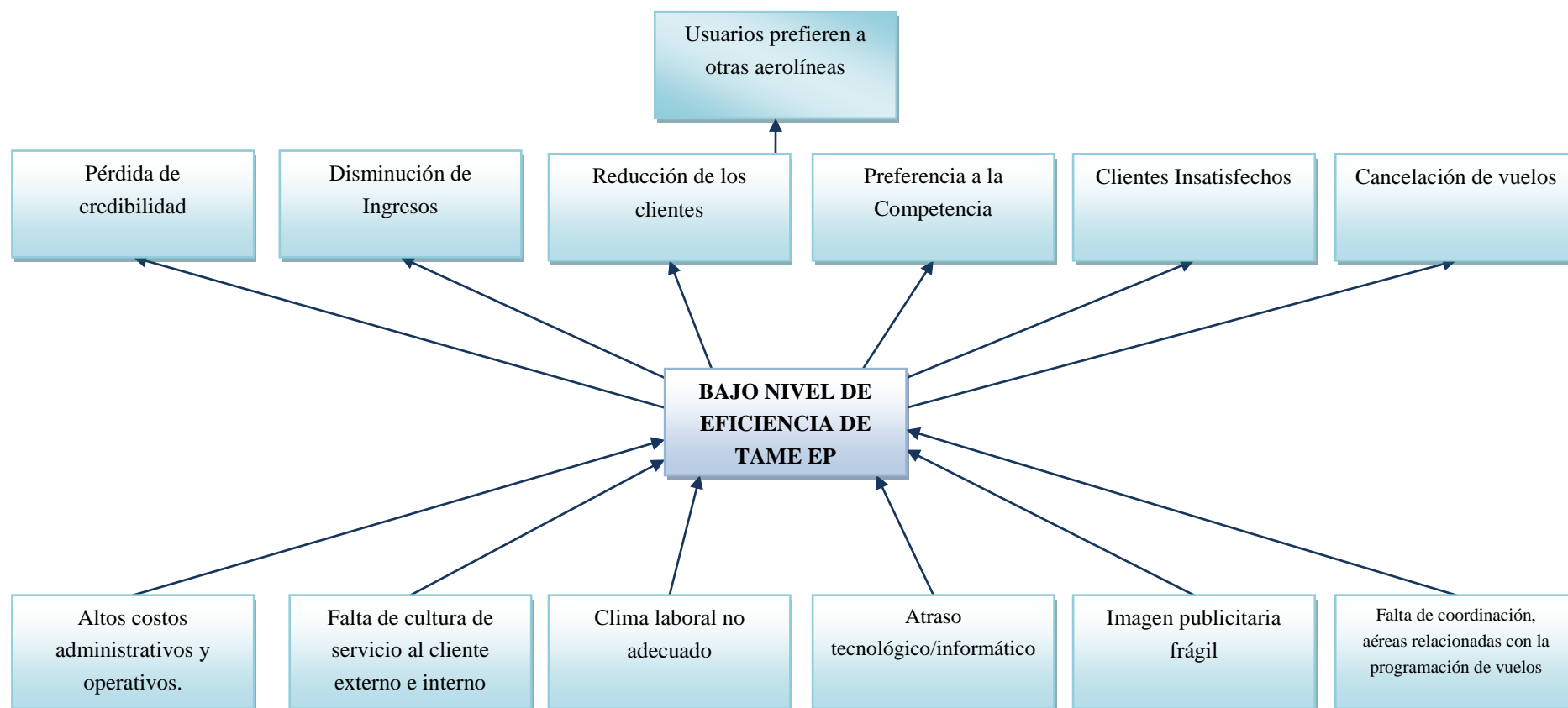
Al preparar un proyecto, es necesario identificar el problema que se desea intervenir, así como sus causas y sus efectos. El procedimiento contempla los siguientes pasos:

- Analizar e identificar lo que se considere como problemas principales de la situación a abordar.
- A partir de una primera “lluvia de ideas” establecer el problema central que afecta a la comunidad, aplicando criterios de prioridad y selectividad.
- Definir los efectos más importantes del problema en cuestión, de esta forma se analiza y verifica su importancia.
- Anotar las causas del problema central detectado. Esto significa buscar qué elementos están o podrían estar provocando el problema.
- Una vez que tanto el problema central, como las causas y los efectos están identificados, se construye el árbol de problemas. El árbol de problemas da una imagen completa de la situación negativa existente.
- Revisar la validez e integridad del árbol dibujado, todas las veces que sea necesario. Esto es, asegurarse que las causas representen causas y los efectos representen efectos, que el problema central este correctamente definido y que las relaciones (causales) esté correctamente expresado.

El análisis resulta más valioso cuando se efectúa en forma de taller en el que participan las partes interesadas (que conocen la problemática) y animado por una persona que domina el método y la dinámica del grupo. Este procedimiento puede combinarse con otros, como estudios técnicos, económicos y sociales cuyos resultados pueden añadirse al análisis efectuado por el grupo.

A continuación se muestra el Árbol de Problemas de TAME EP, producto del análisis de la empresa, cuyo problema central es el Bajo Nivel de Eficiencia; el árbol refleja las causas y consecuencias del problema.

Gráfico No. 3.2
ÁRBOL DE PROBLEMAS TAME EP.



Fuente: Información TAME EP

Elaboración: Autoras

CAPÍTULO 4: PLAN DE ACCIÓN

La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

Puede utilizarse en todas las etapas del proyecto: En la identificación y valoración de actividades que encajen en el marco de los programas país, en la preparación del diseño de los proyectos de manera sistemática y lógica, en la valoración del diseño de los proyectos, en la implementación de los proyectos aprobados y en el Monitoreo, revisión y evaluación del progreso y desempeño de los proyectos.

El método fue elaborado originalmente como respuesta a tres problemas comunes a proyectos:

- Planificación de proyectos carentes de precisión, con objetivos múltiples que no estaban claramente relacionados con las actividades del proyecto.
- Proyectos que no se ejecutaban exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no estaba claramente definida.
- Y no existía una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tenían una base objetiva para comparar lo que se planeaba con lo que sucedía en la realidad.

El método del marco lógico encara estos problemas, y provee además una cantidad de ventajas sobre enfoques menos estructurados:

- Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades;
- Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten los diferentes actores relacionados con el proyecto;
- Suministra un temario analítico común que pueden utilizar los involucrados, los consultores y el equipo de proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe de proyecto, como también para la interpretación de éste;

- Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable;
- Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto;
- Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto;
- Proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.

Es importante hacer una distinción entre lo que es conocido como Metodología de Marco Lógico y la Matriz de Marco Lógico. La Metodología contempla análisis del problema, análisis de los involucrados, jerarquía de objetivos y selección de una estrategia de implementación óptima. El producto de esta metodología analítica es la Matriz (el marco lógico), la cual resume lo que el proyecto pretende hacer y cómo, cuáles son los supuestos claves y cómo los insumos y productos del proyecto serán monitoreados y evaluados.

Cabe resaltar que la Metodología Marco Lógico es una “ayuda para pensar” y no un sustituto para el análisis creativo, es un instrumento que ayuda a dicho análisis y permite presentar sucintamente diferentes aspectos del proyecto y acompaña como guía, toda la evaluación de una intervención; sea ésta, proyecto o programa.

4.1. ÁRBOL DE OBJETIVOS

El análisis de los objetivos permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas. Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos. De hecho, todos esos estados positivos son objetivos y se presentan en un diagrama de objetivos en el que se observa la jerarquía de los medios y de los fines. Este diagrama permite tener una visión global y clara de la situación positiva que se desea.

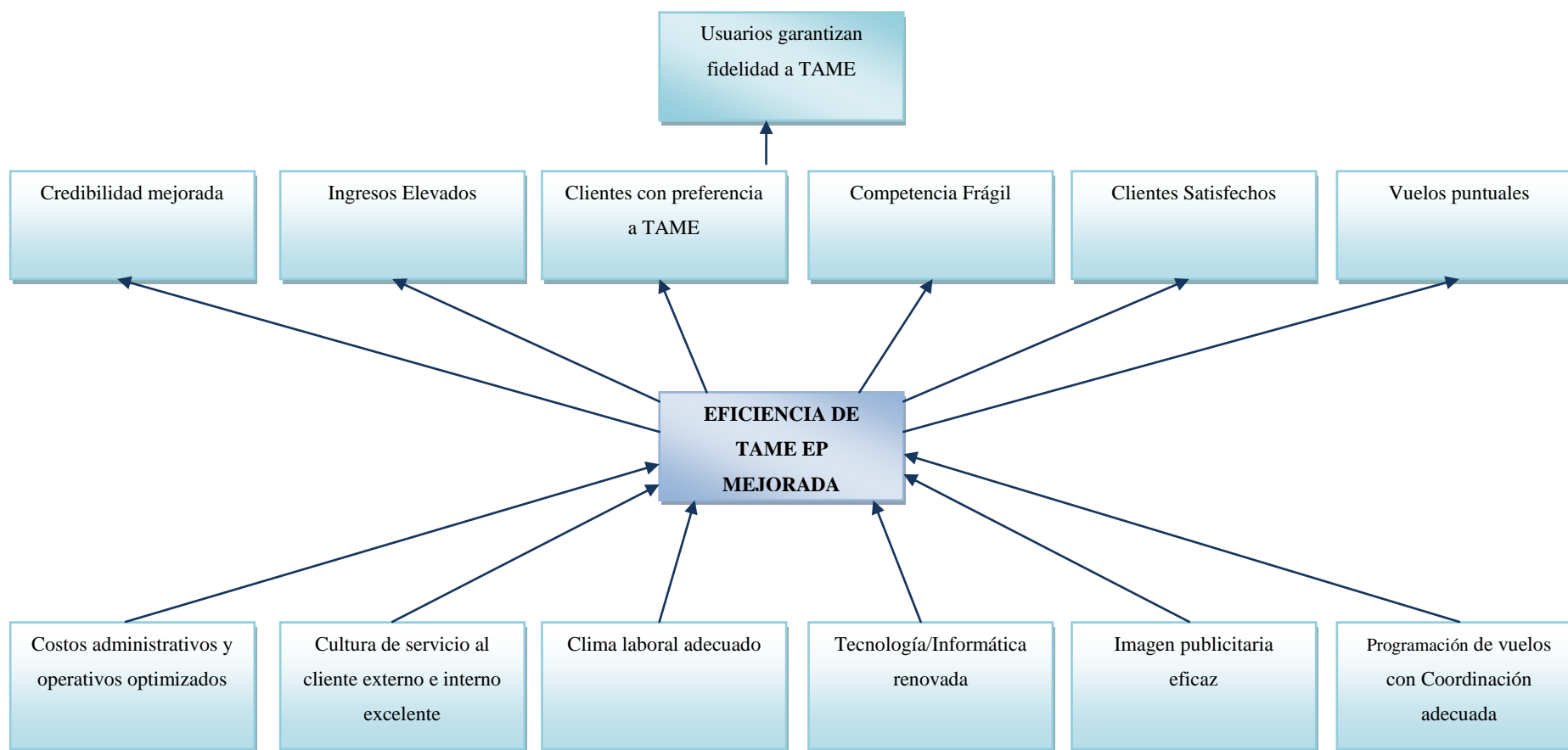
Una vez que se ha construido el árbol de objetivos es necesario examinar las relaciones de medios y fines que se han establecido para garantizar la validez e integridad del esquema de análisis.

Si al revelar el árbol de causas y efectos se determinan inconsistencias es necesario volver a revisarlo para detectar las fallas que se puedan haber producido.

Si se estima necesario, y siempre teniendo presente que el método debe ser todo lo flexible que sea necesario, se deben modificar las formulaciones que no se consideren correctas, se deben agregar nuevos objetivos que se consideren relevantes y no estaban incluidos y se deben eliminar aquellos que no eran efectivos.

A continuación se muestra el Árbol de Objetivos de TAME EP, producto del análisis de los problemas de la empresa, cuyo objetivo central es Eficiencia Mejorada.

Gráfico No. 4.1
ÁRBOL DE OBJETIVOS TAME EP.



Fuente: Información TAME EP
 Elaboración: Autoras

4.2. ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

Es importante el estudio de cualquier persona o grupo, institución o empresa susceptible de tener un vínculo con un proyecto dado. El análisis de involucrados permite optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto y limitar los impactos negativos. Al analizar sus intereses y expectativas se puede aprovechar y potenciar el apoyo de aquellos con intereses coincidentes o complementarios al proyecto, disminuir la oposición de aquellos con intereses opuestos al proyecto y conseguir el apoyo de los indiferentes. El análisis de involucrados implica:

- Identificar todos aquellos que pudieran tener interés o que se pudieran beneficiar directa e indirectamente (pueden estar en varios niveles, por ejemplo, local, regional, nacional)
- Investigar sus roles, intereses, poder relativo y capacidad de participación.
- Identificar su posición, de cooperación o conflicto, frente al proyecto y entre ellos y diseñar estrategias con relación a dichos conflictos.
- Interpretar los resultados del análisis y definir cómo pueden ser incorporados en el diseño del proyecto.

RECURSOS: capacidades actuales y potenciales que tienen los diferentes grupos de involucrados en relación a la problemática, incluyendo posibles organismos para la ejecución de un proyecto (capacidad de convocatoria, presupuesto, control de la organización, peso político)

MANDATOS: Normas, políticas y prioridades que tienen los organismos (representar los intereses de..., definir las prioridades)

Cuadro No. 4.1
ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS TAME EP

ID	INVOLUCRADOS	INTERESES	RECURSOS Y MANDATOS	PROBLEMAS
USU	USUARIOS	1.-Adecuado servicio 2.-Puntualidad 3.- Precios Cómodos	R1. Capacidad de decidir M1. Respetar las normas de los vuelos	Impuntualidad de los vuelos Atención inadecuada
DIR	DIRECTIVO	1.-Rentabilidad de la empresa 2.-Estabilidad Empresarial 3.-Crecimiento económico 4.-Expansión de nuevas rutas 5.-Crecimiento del mercado aerocomercial	R1. Capacidad de Mandato R2. Adecuada toma de decisiones R3. Capacidad de buena inversión M1.- Respetar las leyes del Gobierno	Inadecuada toma de decisiones Inadecuado manejo de recursos Creación de rutas no rentables Desfavorables acuerdos comerciales
TRI	TRIPULANTES	1.-Estabilidad Laboral 2.-Seguridad de Aeronaves 3.-Adecuada remuneración 4.-Incentivos por horarios de trabajo	R1. Brindar un adecuado servicios a los clientes M1. Respetar los turnos y la asignación de Rutas	Inadecuado mantenimiento de las aeronaves Hechos fortuitos de la naturaleza Clima inadecuado para operación de vuelo Agresividad por parte de los clientes

(Continuación)

ID	INVOLUCRADOS	INTERESES	RECURSOS Y MANDATOS	PROBLEMAS
ADM	ADMINISTRATIVOS	1.-Experiencia Laboral 2.-Asensos de Cargos 3.-Brindar un buen servicio a los clientes 4.-Control de recursos de la empresa 5.-Remuneraciones adecuadas	R1. Leyes favorables R2. Experiencia M1. Cumplir con leyes y reglamentos de TAME EP	Remuneraciones inequitativas Sobrecarga de trabajo Funciones no establecidas
ASE	ASESORES	1.-Estabilidad Tame 2.-Brindar adecuada asesoría 3.-Análisis sobre la toma de decisiones de directivos	R1. Amplios conocimientos de aviación R2. Experiencia laboral M1. Asesorar de manera eficiente a los directivos	Ideas contradictorias con directivos Rotación a nivel ejecutivo Rechazo al asesoramiento
OPE	OPERATIVOS	1.-Programación de vuelos 2.-Adecuada relación entre operativos 3.-Servicio al cliente	R1. Comunicación enlazada R2. Adecuado ambiente de trabajo M1. Cumplir con obligaciones aeroportuarias	Descoordinación Falta de equipo operativo Problemas aeroportuarios
COM	COMPETENCIA	1.-Imponerse como líder en el mercado aerocomercial 2.-Usuarios adquieran el servicio 3.-Generar amplia publicidad 4.-Maximizar el número de clientes	R1. Promocionar productos y servicios aéreos R2. Experiencia aerocomercial M1. Cumplir con la calidad de un buen servicio	Entrada de nuevas aerolíneas Tame es líder en el mercado nacional Tame tiene más cantidades de rutas nacionales

Fuente: Información TAME EP

Elaboración: Autoras

4.3. ANÁLISIS DE CONFLICTOS

Es muy importante observar un conflicto que se ha visto o referido de una persona o grupo, institución o empresa, se analiza lentamente según la narración y las explicaciones que los involucrados o poseedores de la información proporcionan.

En qué consiste el conflicto, las dificultades encontradas, cual es el origen del conflicto, las causas, las personas protagonistas, otras personas allegadas, la relación existente entre sí, el tipo de relación, la sucesión de los sentimientos, la evolución del conflicto, necesidades de los implicados.

Las preguntas aclaratorias que se puedan hacer serán fundamentales para comprender el conflicto siempre que se escuche activamente las respuestas.

Analizar un conflicto con claridad y precisión es más difícil de lo que parece y es una condición imprescindible para avanzar por el camino de su regulación.

Es importante conocer en qué consiste el conflicto, su intensidad y progresividad, los incidentes que ocurrieron, quienes son los implicados (conocerlas bien), cuales son las necesidades y los sentimientos de cada una de esas personas, las diferentes percepciones, las circunstancias de tiempo y lugar, las causas, la evolución, las posibles consecuencias.

Para desollar la matriz de análisis de conflictos es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Valorar las expectativas, fuerzas e Índices
- EXPECTATIVA: Apreciación de la importancia que el involucrado le atribuye al área de interés considerada (valorar de -5 a +5)
- FUERZA: Capacidad de influir de alguna forma en el proyecto o en el componente (alternativa). Valorar de 0 a 5.
- Será positiva, si percibe beneficios y negativa si percibe que lesiona intereses
- ÍNDICE: es el producto de las expectativas por la fuerza de cada involucrado. (varía de -25 a +25).

Cuadro No. 4.2
ANÁLISIS DE CONFLICTOS TAME EP

ID	INVOLUCRADOS	INTERESES	RECURSOS Y MANDATOS	INTERÉS	VALOR	PODER	ÍNDICE
USU	USUARIOS	1.-Adecuado servicio 2.-Puntualidad 3.-Precios cómodos	R1. Capacidad de decidir M1. Respetar las normas de los vuelos	Usar adecuadamente las instalaciones de Tame Capacidad de Mandato	4	3	12
DIR	DIRECTIVOS	1.-Rentabilidad de la empresa 2.-Estabilidad Empresarial 3.-Crecimiento económico 4.-Expansión de nuevas rutas 5.-Crecimiento del mercado aerocomercial	R1. Capacidad de Mandato R2. Adecuada toma de decisiones R3. Capacidad de buena inversión M1. Respetar las leyes del Gobierno	Tomar decisiones adecuadas para el bienestar de la empresa	5	5	25
TRI	TRIPULANTES	1.-Estabilidad Laboral 2.-Seguridad de Aeronaves 3.-Adecuada remuneración 4.-Incentivos por horarios de trabajo	R1. Brindar un adecuado servicios a los clientes M1. Respetar los turnos y la asignación de Rutas	Capacitarse permanentemente	4	4	16
ADM	ADMINISTRATIVOS	1.-Experiencia Laboral 2.-Asensos de Cargos 3.-Brindar un buen servicio a los clientes 4.-Control de recursos de la empresa 5.-Remuneración adecuada	R1. Leyes favorables R2. Experiencia M1. Cumplir con leyes y reglamentos de TAME EP	Trabajar eficientemente	4	4	16

(Continuación)

ID	INVOLUCRADOS	INTERESES	RECURSOS Y MANDATOS	INTERÉS	VALOR	PODER	ÍNDICE
ASE	ASESORES	1.-Estabilidad Tame 2.-Brindar adecuada asesoría 3.-Análisis sobre la toma de decisiones de directivos	R1. Amplios conocimientos de aviación R2. Experiencia laboral M1. Asesorar de manera eficiente a los directivos	Brindar asesoramiento de excelencia	5	4	20
OPE	OPERATIVOS	1.-Programación de vuelos 2.-Adecuada relación entre operativos 3.-Servicio al cliente	R1. Comunicación enlazada R2. Adecuado ambiente de trabajo M1. Cumplir con obligaciones aeroportuarias	Brindar un buen servicio al usuario	5	3	15
COM	COMPETENCIA	1.-Imponerse como líder en el mercado aerocomercial 2.-Usuarios adquieran el servicio 3.-Generar amplia publicidad 4.-Maximizar el número de clientes	R1. Promocionar productos y servicios aéreos R2. Experiencia aerocomercial M1. Cumplir con la calidad de un buen servicio	Cooptar el mercado nacional e internacional	-1	1	-1

Fuente: Información TAME EP

Elaboración: Autoras

4.4. ANÁLISIS DE LAS ALTERNATIVAS

Este análisis consiste en la selección de una alternativa que se aplicará(n) para alcanzar los objetivos deseados. Durante el análisis de alternativas o estrategias, conviene determinar los objetivos DENTRO de la intervención y de los objetivos que quedarán FUERA de la intervención. Este análisis requiere:

- La identificación de las distintas estrategias posibles para alcanzar los objetivos;
- Criterios precisos que permitan elegir las estrategias;
- La selección de la estrategia aplicable a la intervención.

Para seleccionar una alternativa se evalúan y comparan entre las identificadas como posibles soluciones del problema, para ello se realizan diferentes análisis como:

- Diagnostico de la situación (área de estudio, áreas de influencia, población objetivo, demanda, oferta y déficit).
- Estudio técnico de cada alternativa (tamaño, localización, tecnología).
- Análisis los costos de las actividades que cada alternativa demanda.
- Análisis de los beneficios.
- Se hace una comparación a través de algunos criterios e indicadores y de esta comparación se toma la que muestra los mejores resultados.

Se trabaja con ALTERNATIVAS, cuando existen dos o más grupos de objetivos, que al ser solucionados permiten eliminar el problema detectado (A o B o C o N)

Es un mecanismo de priorización de un conjunto de criterios a ponderar que parten de una matriz, en el que se compra la importancia de cada uno de los criterios con los demás y se establecen pesos para cada criterio definido, que proporcionan una medida cuantitativa que sumados dan un valor de 1.

Se definen los criterios de: Tiempo, Costo y Viabilidad.

Los pesos que se establecieron para los criterios son los siguientes:

- Costo = 0.5 puntos
- Tiempo = 0.3 puntos
- Viabilidad = 0.2 puntos

Para el criterio de viabilidad se determinó la siguiente escala:

- Alto = xxx
- Medio = xx
- Bajo = x

Para los criterios de tiempo y costo se determinó la siguiente escala:

- Bajo = xxx
- Medio = xx
- Alto = x

Se puede observar la matriz de priorización de alternativas de la empresa TAME EP, de acuerdo a los criterios y pesos definidos por la gerencia.

Cuadro No. 4.3
ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS TAME EP

ALTERNATIVAS	COSTO (0.5 pts)	TIEMPO (0.3 pts)	VIABILIDAD (0.2 pts)	SUMATORIA	PRIORIDAD
Costos administrativos y operativos optimizados	XX (1.0)	X (0.3)	XX (0.4)	1.7	5
Cultura de servicio al cliente externo e interno excelente	X (0.5)	X (0.3)	XX (0.4)	1.2	6
Clima laboral adecuado	XX (1.0)	X (0.3)	XXX (0.6)	1.9	4
Tecnología/Informática renovada	XX (1.0)	XXX (0.9)	XXX (0.6)	2.5	1
Imagen publicitaria eficaz	XX (1.0)	XX (0.6)	XXX (0.6)	2.2	3
Programación de vuelos con Coordinación adecuada	XXX (1.5)	X (0.3)	XXX(0.6)	2.4	2

Fuente: Información TAME EP

Elaboración: Autoras

4.5. COMPONENTES

¿Qué entregará el proyecto?

Los Componentes son las obras, estudios, servicios y capacitación específicos que se requiere que produzca la gerencia del proyecto dentro del presupuesto que se le asigna. Cada uno de los Componentes del proyecto tiene que ser necesario para lograr el Propósito, y es razonable suponer que si estos se producen adecuadamente, se logrará el Propósito. La gerencia del proyecto es responsable de la producción de los Componentes. Los Componentes son el contenido del contrato del proyecto. Deben expresarse claramente. En la matriz de marco lógico, los Componentes se definen como resultados, como obras terminadas, estudios terminados, capacitación terminada.

Se trabaja con COMPONENTES, en los casos en los cuales es imprescindible actuar sobre todos los medios (causas), para remediar el problema ($A + B + C... + N$)

A continuación se menciona los componentes del proyecto de la empresa TAME EP:

1. Costos administrativos y operativos optimizados
2. Cultura de servicio al cliente externo e interno excelente
3. Clima laboral adecuado
4. Tecnología/Informática renovada
5. Imagen publicitaria eficaz
6. Programación de vuelos con Coordinación adecuada

4.6. METAS E INDICADORES

4.6.1. INDICADORES

La especificación cuantitativa y cualitativa para medir el logro de un objetivo. Dicha especificación ha sido aceptada colectivamente por los involucrados en el proyecto como adecuada para lograr el objetivo correspondiente del proyecto.

- a. Proporcionan la base para el monitoreo y la evaluación.
- b. Muestran cómo puede ser medido el desempeño de un proyecto.
- c. Especifican de manera precisa cada objetivo (Componente, Propósito, Fin).
- d. Establecen metas para medir el cumplimiento de un objetivo.

Características:

Todo indicador debe incluir tiempo cantidad y calidad.

Los indicadores presentan información necesaria para determinar el progreso hacia el logro de los objetivos establecidos por el proyecto.

Conceptos importantes:

- a. Si lo podemos medir, lo podemos administrar.
- b. Los indicadores deben expresarse en términos de cantidad, calidad y tiempo o plazo.
- c. Los indicadores a nivel de Propósito miden el impacto al terminar la ejecución del proyecto

Papel del Indicador:

- a. Definir operacionalmente los objetivos, componentes o productos esperados.
- b. Proveer la base para un buen proyecto
- c. Demostrar si los objetivos y componentes del proyecto han sido logrados o no.

1. Indicadores de fin y de propósito

Los indicadores hacen específicos los resultados esperados en tres dimensiones: cantidad, calidad y tiempo. El Propósito de un proyecto podría ser hacer que las condiciones sanitarias en las aguas ribereñas cumplan con las normas sanitarias y el indicador podría ser reducir el recuento promedio de coliformes totales por debajo de 1000 por 100 ml en una playa específica para un determinado año. Tal indicador es inequívoco. Enfoca a la gerencia del proyecto en un objetivo cuantitativo, mensurable, de menos de 1000 coliformes totales por 100 ml, más bien que las

alternativas posibles (coliformes fecales o enterococos). Especifica la calidad (en este caso de la playa donde tiene que lograrse el resultado), y expresa cuándo se esperan los resultados.

Aunque hay varios indicadores potenciales de resultados esperados, la matriz de marco lógico debe especificar la cantidad mínima necesaria para concluir que el Propósito se ha logrado. Los indicadores deben medir el cambio que puede atribuirse al proyecto, y deben obtenerse a costo razonable, preferiblemente de las fuentes de datos existentes. Los mejores indicadores contribuyen a asegurar una buena gestión del proyecto y permiten que los gerentes de proyecto decidan si serán necesarios componentes adicionales o correcciones de rumbo para lograr el Propósito del proyecto.

En algunos proyectos, como los de sectores sociales, puede ser difícil encontrar indicadores mensurables. A veces es necesario utilizar indicadores indirectos. Sin embargo, la disponibilidad de indicadores mensurables obviamente no debe determinar el diseño del proyecto. Tal como indicara alguna vez E.J. Mishan, “es mejor tener una medida bruta del concepto adecuado, que una medida perfecta del concepto erróneo”.

2. Indicadores de los componentes

Los indicadores de los Componentes son descripciones breves de los estudios, capacitación y obras físicas que suministra el proyecto. La descripción debe especificar cantidad, calidad y tiempo. Por ejemplo, un proyecto de educación podría especificar 10 escuelas técnicas, ubicadas en ciudades específicas, cada una con una capacidad de 1.000 estudiantes por año, y con el equipamiento especificado por las normas (o consignado en el anexo al informe de proyecto).

3. Indicadores de actividades

El presupuesto del proyecto aparece como el indicador de Actividad en la fila correspondiente. El presupuesto se presenta por el conjunto de actividades que generan un Componente.

Evaluación de la columna de los indicadores

Es recomendable, revisar la columna de los indicadores, para lo cual deberá verificarse que:

- Los indicadores de Propósito no sean un resumen de los Componentes, sino una medida del resultado de tener estos en operación;

- Los indicadores de Propósito midan lo que es importante;
- Todos los indicadores estén especificados en términos de cantidad, calidad y tiempo;
- Los indicadores para cada nivel de objetivo sean diferentes a los indicadores de otros niveles;
- El presupuesto sea suficiente para llevar a cabo las Actividades identificadas.

4.6.2. METAS

Es la cuantificación del objetivo que se pretende alcanzar en un tiempo señalado, con los recursos necesarios, de tal forma que permite medir la eficacia del cumplimiento de un programa.

Se pone metas que se espera alcanzar una vez ejecutado el proyecto por lo tanto deben estar redactadas en positivo como SITUACIONES ESPERADAS.

4.7. ACTIVIDADES Y TIEMPOS

4.7.1. ACTIVIDADES

¿Qué se hará?

Las Actividades son aquellas que el ejecutor tiene que llevar a cabo para producir cada Componente e implican la utilización de recursos. Es importante elaborar una lista detallada de Actividades debido a que es el punto de partida del plan de ejecución, las cuales deben estar en orden cronológico y agrupado por componente. Sin embargo, la matriz no debe incluir todas las actividades, se sugiere presentar separadamente el detalle de acciones, con sus tiempos y recursos, de tal manera que la ejecución se vincula en forma directa con el diseño del proyecto.

Lógica vertical (de la columna de objetivos)

La matriz de marco lógico, se construye de forma tal que se puedan examinar los vínculos causales de abajo hacia arriba entre los niveles de objetivos, a esto se le denomina Lógica Vertical. Si el proyecto está bien diseñado, lo que sigue es válido:

- Las Actividades especificadas para cada Componente son necesarias para producir el Componente;

- Cada Componente es necesario para lograr el Propósito del proyecto;
- No falta ninguno de los Componentes necesarios para lograr el Propósito del proyecto;
- Si se logra el Propósito del proyecto, contribuirá al logro del Fin;
- Se indican claramente el Fin, el Propósito, los Componentes y las Actividades;
- El Fin es una respuesta al problema más importante en el sector.

4.7.2. TIEMPOS

El margen de demora es el período de tiempo que se puede retrasar una tarea sin que afecte a la fecha de finalización de otra tarea o del proyecto. Utilice los campos Comienzo anticipado, Fin anticipado, Límite de comienzo, Límite de finalización, Demora de comienzo y Demora de fin para analizar el margen de demora de programación del proyecto y buscar los márgenes de demora disponibles en la programación.

La cantidad de demora de la programación indica cuánto tiempo se pueden lastareas (retraso: espacio de tiempo entre el comienzo programado de una tarea y el momento en que realmente se debería comenzar a trabajar en la tarea. Suele utilizarse para resolver casos de sobreasignación de recursos. Existen dos tipos de retrasos: retraso de asignación y retraso de redistribución, sin que resulte afectada la fecha de finalización (fecha de finalización: fecha en la que está programado que se complete una tarea. Esta fecha se basa en la fecha de comienzo, la duración, los calendarios, las fechas de tareas predecesoras, las dependencias entre tareas y las restricciones de la tarea)de otras tareas o del proyecto. Si sabe en qué partes de la programación hay un margen de demora, puede mover las tareas cuando algunas fases de la programación no tengan ninguna demora y otras tengan demasiada.

De forma predeterminada y por definición, una tarea con un margen de demora de 0 se considera una tarea crítica (tarea crítica: tarea que debe ser completada según la programación para que el proyecto finalice a tiempo. Si una tarea crítica se retrasa, también se podría retrasar la finalización del proyecto. La ruta crítica de un proyecto se compone de una serie de tareas críticas.). Si una tarea crítica se retrasa, también se retrasa la fecha de finalización del proyecto.

4.8. RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES

Son las personas asignadas para cada una de las actividades, responsables de que se cumplan y finalicen con éxito todas las acciones. En algunas actividades en caso de necesitar apoyo de alguna otra persona o institución, se lo hará.

Para la asignación de Responsables:

- Es preciso especificar con toda claridad el responsable de cada actividad.
- Evitar ambigüedades
- Asignar un solo responsable, si se puede señalar en observaciones, con quien debe coordinar o apoyarse.

Cuadro No. 4.4
MATRIZ DE MARCO LÓGICO TAME EP

Resumen Narrativo	Indicadores de Logro	Medios de Verificación	Supuestos Importantes
Fin			Sustentabilidad
1 Clientes con preferencia a TAME	1.1 Cada mes la preferencia de clientes aumenta el 15%	1.1.1 Resultado de las encuestas elaboradas por el departamento de Servicio al Cliente	1 Durante todo el periodo del proyecto las políticas económicas del gobierno central se mantienen sin alteración.
2 Competencia Frágil	2.1 Cada año la marca de TAME crece en 8%	2.1.1 Resultado del análisis del Incremento por la preferencia a Tame elaborado por la Gerencia Comercial	
3 Clientes Satisfechos	3.1 Diariamente se tiene a clientes satisfechos en un 100%	3.1.1 Registros de la encuesta elaborada por el departamento de Servicio al Cliente	
4 Vuelos puntuales	4.1 Cada día se disminuye en un 5% el retraso de vuelos	4.1.1 Registros de la bitácora de vuelos de la Gerencia de Operaciones	
5 Ingresos Elevados	5.1 Mensualmente los ingresos aumentan en un 10%	5.1.1 Balance de Resultados de la Gerencia de Finanzas	
6 Credibilidad mejorada	6.1 A partir de enero 2014 se mejora en un 100% la credibilidad de TAME	6.1.1 Resultados de los análisis elaborados por la Presidencia Ejecutiva de Tame	
Propósito			Propósito A Fin
EFICIENCIA DE TAME EP MEJORADA	1.1 Cada año las utilidades de Tame se incrementan en un 10%	1.1.1 Balances de resultados de la Gerencia de Finanzas	1 Durante todo el periodo del proyecto se mantienen la política de obligatoriedad de usar Tame por parte de los servidores públicos
Componentes			Componentes A Propósito
1 Costos administrativos y operativos optimizados	1.1 Anualmente los costos adm y operativos disminuyen en 5%	1.1.1 Registros contables del departamento de Presupuestos	1 Durante los próximos 2 años, las remuneraciones del sector público, no se incrementan más allá del 10%
2 Cultura de servicio al cliente externo e interno excelente	2.1 Diariamente el 100% de clientes conocen la calidad de un servicio excelente	2.1.1 Resultados de entrevistas a los clientes elaborada por el área de Servicio al Cliente	
3 Clima laboral adecuado	3.1 Después de 3 meses el 80% de empleados se encuentran satisfechos con el ambiente laboral	3.1.1 Resultado de las encuestas elaboradas por el departamento de Servicio al Cliente	
4 Tecnología/Informática renovada	4.1 A partir de enero 2014 el 100% de usuarios y empleados pueden hacer uso de un sistema informático Actualizado	4.1.1 Resultados del funcionamiento del nuevo sistema informático adquirido por la Gerencia de Sistema de Tecnologías de la Información	
5 Imagen publicitaria eficaz	5.1 A partir de ene 2014 el 100% de los usuarios conocen de manera adecuada las operaciones de Tame	5.1.1 Resultados de la encuesta de satisfacción al cliente elaborada por el área de atención al cliente	
6 Programación de vuelos con Coordinación adecuada	6.1 Cada hora el 100% de frecuencias de vuelos es programada con una coordinación excelente	6.1.1 Registros de la bitácora de vuelos de la Gerencia de Operaciones	

Resumen Narrativo	Indicadores de Logro	Medios de Verificación	Supuestos Importantes
Actividades	Insumos/Recursos		Actividades A Componentes
1.1 Efectuar un diagnóstico de los costos	1 \$ 18.785,39	1.1.1 Cédulas presupuestarias de Ingresos y Gastos	1 Durante todo el periodo del proyecto el 100 % de las transferencias por parte del Ministerio de Finanzas se realizan de manera oportuna
1.2 Identificar procesos inadecuados	\$ 25.717,63		
1.3 Efectuar propuesta para optimizar costos	\$ 34.266,84		
1.4 Realizar los arreglos operativos	\$ 6.331,00		
1.5 Diseñar instrumentos para mejorar procesos administrativos	\$ 12.795,68		
2.1 Mejorar los tiempos y la atención del personal	\$ 70.261,95		
2.2 Desarrollar una adecuada cultura de servicio.	\$ 20.529,70		
2.3 Capacitar al personal en técnicas de satisfacción del cliente	\$ 42.536,09		
3.1 Analizar la carga y funciones del nivel del trabajo	\$ 6.981,20		
3.2 Implementar un sistema de remuneración en base al cumplimiento del trabajo.	\$ 29.973,12		
3.3 Instrumentar un sistema de evaluación de desempeño	\$ 10.331,50		
3.4 Aplicar un sistema adecuado de selección del personal	\$ 5.123,50		
4.1 Efectuar un diagnóstico de los sistemas informáticos	\$ 638.564,61		
4.2 Desarrollar un sistema de gestión de acuerdo a las exigencias e innovaciones tecnológicas.	\$ 3.423,08		
4.3 Seleccionar Tecnologías de la Información y de Comunicación en todos los niveles de la organización.	\$ 5.320,52		
4.4 Comprar Software y Hardware	\$ 514.670,83		
4.5 Implementar el nuevo sistema informático	\$ 961.350,57		
5.1 Fortalecer el posicionamiento de la marca como aerolínea de bandera	\$ 17.901,25		
5.2 Elaborar un Plan de comunicación y marketing enfocada en clientes existentes y potenciales	\$ 14.016,09		
5.3 Ejecutar el plan de comunicación y marketing	\$ 40.300,52		
6.1 Mejorar la gestión del proceso operativo	\$ 25.644,35		
6.2 Estandarizar la flota	\$ 7.097,66		
6.3 Evitar cancelaciones en los vuelos	\$ 4.827,78		
6.4 Alcanzar una puntualidad en vuelos	\$ 10.103,30		
6.5 Programar adecuadamente las frecuencias de vuelo	\$ 4.746,65		
COSTO TOTAL DE ACTIVIDADES	\$ 2.531.601		

Elaboración: Autoras

4.9. ARREGLOS OPERATIVOS Y LEGALES

Con la finalidad de implementar un sistema de selección, reclutamiento, desarrollo, y retención integral del personal orientado hacia el servicio al cliente es necesario diseñar y hacer aprobar el índice ocupacional de Tame EP, adicionalmente crear un programa de incentivos para el personal, actividad con responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos.

Con el propósito de mejorar los tiempos y realizar una adecuada programación en gestión de vuelos para el proceso de transporte de pasajeros, se requiere diseñar y actualizar el Manual de Operaciones, actividad encargada a la Gerencia de Operaciones

Con el fin de fortalecer la imagen, implementar un plan de publicidad, para dar a conocer la empresa, se pretende promocionar con medios públicos de comunicación, actividad bajo responsabilidad de la Gerencia Comercial.

Con el objetivo de capacitar al personal en aspectos de manejo de quejas, satisfacción del cliente y relaciones a largo plazo, se requiere citar al personal a cursos frecuentes de servicio al cliente, actividad a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos.

Con el propósito de implementar el uso de tecnología para la información y programación de vuelos, es necesario adoptar nuevas tecnologías de entretenimiento a bordo y conectividad, actividad que estará a cargo de la Gerencia de Operaciones y de la Gerencia Tecnologías de la Información.

Con la finalidad de diseñar una red de rutas paralela de bajo costo, principalmente en las rutas que tiene menor ocupación, y, en lo posterior tener la posibilidad de brindar esta alternativa al mercado con cierta sensibilidad al precio, es necesario elaborar un plan de rutas para aumentar la demanda de clientes en aquellos trayectos con menos aceptación, actividad a cargo de la Gerencia Comercial.

4.10. ESTIMACIÓN DE COSTOS DEL PLAN

4.10.1. NOTAS METODOLÓGICAS

1. Recursos

Personas, equipamiento y material que se utilizan para completar las tareas de un proyecto.

- **Tipos de recursos:**

- a. Trabajo

Recursos humanos o de equipamiento que realizan trabajo para completar una tarea.

Los recursos de trabajo consumen tiempo (horas o días) para completar las tareas.

- b. Costo

Recursos que no dependen de la cantidad de trabajo de una tarea o de la duración de una tarea, por ejemplo los billetes de avión o el alojamiento.

- c. Material

Suministros u otros elementos consumibles que se utilizan para completar las tareas de un proyecto.

- d. Presupuesto

Un recurso de presupuesto ayuda a capturar el dinero, trabajo o material que financia a un proyecto. Los presupuestos sólo pueden aplicarse al nivel de proyecto mediante la asignación de un recurso de este a la tarea de resumen del proyecto.

2. Costos

Costo total programado de una tarea, un recurso o una asignación o de todo el proyecto. En ocasiones se denomina "costo actual". En Project, los costos previstos se denominan normalmente "presupuesto".

- **Tipos de costos:**

- a. Costo por uso

Tarifa fija por el uso de un recurso que se puede aplicar en lugar de, o además de, una

variable. Para los recursos de trabajo, el costo por uso se acumula cada vez que se utiliza el recurso. Para los recursos materiales, el costo por uso se acumula sólo una vez.

b. Costo por tiempo

Por unidad de tiempo: horas, semanas, entre otros, diferenciados por tasa estándar y tasa de horas extras

c. Costo basado en tasas

Costo que se calcula en función de las tasas de pago especificadas para un recurso y la cantidad de trabajo realizado por ese recurso.

d. Costo Fijo

Costo establecido para una tarea que permanece constante, independientemente de la duración de esta o del trabajo realizado por un recurso.

- **Acumulación de Costos**

Determina cuándo se ha incurrido en el costo de un recurso y cuándo se han cargado los costos reales a un proyecto. Se puede incurrir en costos al principio o al final de una tarea, o bien prorratarlos durante la tarea.

Existen tres tipos de acumulación de costos:

a. Comienzo

Una vez iniciada la Tarea se lleva a cabo la contabilización de los gastos. (Compra de Equipos)

b. Fin

Se lleva a cabo la contabilización de los gastos únicamente cuando el trabajo restante es igual a cero. (Sueldos)

c. Prorratio

Se asigna los costos mientras se supone que el trabajo que está llevando a cabo según las previsiones. (Proporcional al Trabajo realizado)

3. Tarea

Actividad con un comienzo y un fin. Los planes de proyectos se componen de tareas. Caracterización de una tarea basándose en el aspecto de la tarea que es fijo y en los aspectos que son variables.

Existen tres tipos de tareas:

a. Unidades fijas

Tarea cuyas unidades asignadas (o recursos) son un valor fijo y cualquier cambio en la cantidad de trabajo o en la duración de la tarea no afecta a las unidades de la tarea. Se calcula del siguiente modo: $\text{Duración} \times \text{Unidades} = \text{Trabajo}$.

b. Trabajo fijo

Tarea de trabajo fijo tarea cuya cantidad de trabajo es un valor fijo y cualquier cambio en la duración de la tarea o en el número de unidades asignadas (o recursos) no afecta al trabajo de la tarea. Se calcula del siguiente modo: $\text{Duración} \times \text{Unidades} = \text{Trabajo}$.

c. Duración fija.

Tarea cuya duración es un valor fijo y cualquier cambio en el trabajo o en las unidades asignadas (es decir, recursos) no afecta a la duración de la tarea. Se calcula del siguiente modo: $\text{Duración} \times \text{Unidades} = \text{Trabajo}$.

El tipo de tarea predeterminado en Project es unidades fijas.

d. Programación condicionada por el esfuerzo

Método predeterminado de programación de Project. La duración de una tarea disminuye o aumenta a medida que se agregan o quitan recursos de una tarea, mientras la cantidad de esfuerzo necesaria para completar dicha tarea permanece sin cambios.

4. Unidades

Las unidades indican el porcentaje de tiempo de un recurso de trabajo que está asignado a una tarea.

Hay dos tipos de unidades:

a. Capacidad máxima

Cuando desea especificar cuánto tiempo tiene disponible un recurso de trabajo para trabajar en todas las tareas de un proyecto, se especifica la capacidad máxima en una vista de recursos. Este total se utiliza para calcular cuánto tiempo puede dedicar un recurso de trabajo a cada asignación de tarea.

b. Unidades de asignación

Cuando desea especificar cuánto tiempo de un recurso de trabajo está dedicado a una tarea específica, se especifican unidades de asignación

5. Tasas

Las tasas indican el valor que se asignara a cada recurso; puede ser al día, semana, mes y por cada hora.

Existen 2 tipos de tasas:

a. Tasa Estándar

Tasa base que se asigna a los recursos (como personas, equipamiento o material) y que Project utiliza para calcular los costos totales de los recursos.

b. Tasa Horas Extras

Cantidad de trabajo en una asignación programada fuera de las horas laborables normales del recurso asignado y que se cargan en la tasa de horas extra. El trabajo de horas extra indica la cantidad de trabajo de la asignación que se ha especificado como trabajo de horas extra.

6. Cuantificación de Recursos

Porcentaje de tiempo o unidades de un recurso de trabajo que se asignan al recurso para una tarea, se representa como un porcentaje (donde 100% corresponde a una asignación de recurso a tiempo completo), pero si lo prefiere puede mostrarlas en formato decimal.

Existen 2 formas de cuantificar recursos:

a. Porcentaje

Es una forma de expresar un número como una fracción que tiene el número 100 como denominador. También se le llama comúnmente tanto por ciento, donde por ciento significa “de cada 100 unidades”.

b. Decimales

Aquellos que poseen una parte decimal, en oposición a los números enteros que carecen de ella.

4.10.2. PROCEDIMIENTO PARA ESTIMAR COSTOS

La estimación de costos persigue programar, evaluar revisar y sugerir cambios que permitan la ejecución de proyectos en condiciones favorables.

- Permite una visión conjunta del proyecto
- Señala los puntos críticos del proyecto
- Permite analizar los efectos de situaciones imprevistas e introducir las medidas correctivas
- Procura la realización del proyecto en el menor tiempo posible
- Permite efectuar el seguimiento y monitoreo
- Determina la asignación optima de recursos
- Permite fijar responsabilidades específicas
- Permite coordinar eficientemente el trabajo

1. Listado de Actividades

Detallar las actividades que se determinó para cada uno de los componentes. Se inicia distinguiendo niveles de agregación (desagregación) de las actividades, se sugiere partir de los niveles más agregados hacia los menos agregados. Los niveles de desagregación, dependen de los usuarios y del nivel de control requerido.

2. Duración de cada Actividad

Fijar el tiempo de duración para cada actividad, esto se asigna en días. La duración de una actividad depende esencialmente de los siguientes factores:

- Cantidad y calidad de los recursos disponibles
- Métodos de ejecución utilizados
- Condiciones en que se ejecutan.

3. Asignar responsable

De los recursos asignados del personal, escoger a un responsable de la actividad, este puede contar con el apoyo de otra persona o institución.

4. Secuencia de Ejecución

Programar cada una de las actividades, de 2 en 2 de acuerdo a una secuencia y concordancia. Con el propósito de ejecutar esta fase de la Planeación, es aconsejable elaborar la denominada "tabla de Secuencias", que consiste en una tabla cuadrada de doble entrada, en la cual se escriben en forma vertical y horizontal todas y cada una de las actividades (no importa el orden de ejecución), y se aplican las siguientes instrucciones:

- a. Se analiza una por una las actividades por filas, y se determina que actividad o actividades se pueden ejecutar inmediatamente después, marcando con una señal en las columnas de las actividades que cumplan con dicha condición.
- b. Una vez concluido el análisis por filas se procede de igual manera pero analizando las actividades por columnas, y marcando las filas que correspondan a las actividades que se ejecutan inmediatamente antes de la actividad analizada.
- c. Los puntos 1 y 2 pueden realizarse en cualquier orden, y una terminada la elaboración de la Tabla de Secuencias, es preciso revisarla para corregir cualquier error o inconsistencia.

5. Asignar Recursos

A cada una de las actividades se asignará los recursos necesarios que se requiera. Consiste en la distribución ordenada de los elementos que se requieren para la realización del proyecto, es decir:

- Demanda de recursos en el tiempo.

- Alternativas de combinación de recursos.
- Duración de las actividades.
- Programas financieros (flujo de fondos).

6. Incorporar Costos Fijos

En todas actividades es necesario fijar un costo para el transcurso de todo el proyecto. Previamente, se costea recurso por recurso en unidades monetarias por cada unidad de tiempo utilizado en la programación (día, mes, año, etc.) y se construye un histograma de costos por cada recurso, con su distribución en el tiempo. Igualmente, se puede construir un gráfico de costos acumulados por cada uno de los recursos utilizados.

7. Obtener Reporte

Después de los pasos anteriores se obtendrá el reporte final del proyecto donde se señala el costo de todo el plan de acción. Todo proyecto requiere una administración y control eficientes de su ejecución, con el propósito de cumplir en los tiempos y con los recursos previstos.

4.10.3. DIAGRAMA DE GANTT

El gráfico de Gantt cubre las distintas funciones de la programación: asignación de recursos y determinación de la secuencia y cronología. A pesar de su sencillez constituye uno de los métodos de programación más completos y, sin duda, el más usado.

El gráfico establece, de tal forma, una relación cronológica entre cada elemento productor o tarea. Las subdivisiones horizontales del espacio en el gráfico representan a la vez tres cosas: transcurso de una unidad de tiempo, trabajo programado para ese intervalo y trabajo realizado efectivamente en ese lapso.

La inclusión simultánea de estos dos últimos aspectos (generalmente se lo hace mediante segmentos trazados en distintos colores o de diferente textura o forma) implica cotejar lo programado con lo realizado, es decir controlar lo programado.

Podrá utilizar el Diagrama de Gantt de Microsoft Project para crear una programación así como hacer el seguimiento e imprimir informes.

El diagrama de Gantt es una herramienta muy utilizada en la actualidad, su objetivo es el de mostrar el tiempo programado, las fechas de iniciación y terminación para las diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado.

- Eje Horizontal: un calendario, o escala de tiempo definido en términos de la unidad más adecuada al proyecto a ejecutar: hora, día, semana, mes, etc.
- Eje Vertical: Las tareas que constituyen el proyecto a ejecutar. A cada tarea se representa por una línea horizontal cuya longitud es proporcional a la duración en la escala de tiempo (eje horizontal)

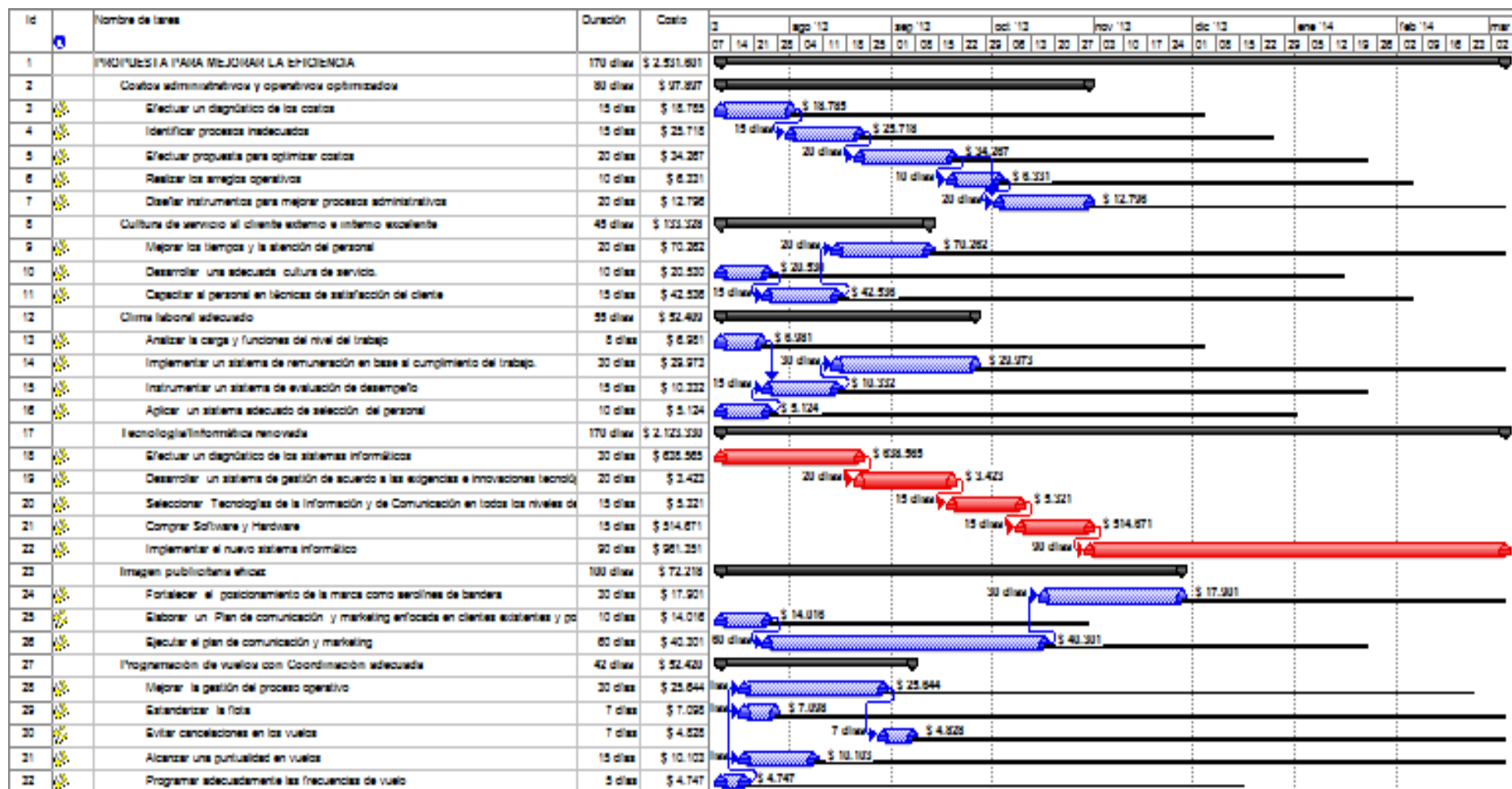
4.10.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Esquema básico donde se distribuye y organiza en forma de secuencia temporal el conjunto de experiencias y actividades diseñadas a lo largo de un curso. La organización temporal básicamente se organiza en torno a dos ejes: la duración de la asignatura y el tiempo que previsiblemente el estudiante dedicará al desarrollo de cada actividad.

Es una herramienta muy importante en la gestión de proyectos. Puede tratarse de un documento impreso o de una aplicación digital; en cualquier caso, el cronograma incluye una lista de actividades o tareas con las fechas previstas de su comienzo y final.

Este es utilizado para designar la programación de trabajo predeterminada de todas las tareas de un proyecto.

Gráfico No. 4.2
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES



Elaboración: Autoras

4.10.5. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Identifican el origen de los recursos con que se cubren las asignaciones presupuestarias. Por lo mismo son los canales e instituciones bancarias y financieras, tanto internas como externas por cuyo medio se obtienen los recursos necesarios para equilibrar las finanzas públicas. Dichos recursos son indispensables para llevar a cabo una actividad económica.

Recursos Propios

Corresponde a los fondos liberados por la actividad financiera de la empresa.

Crédito

Corresponde a los préstamos que tiene la empresa con entidades financieras.

Cuadro No. 4.5
PRESUPUESTO Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO

ACTIVIDADES	DURACIÓN	COSTOS	RECURSOS PROPIOS
PROPUESTA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA	170 días	\$ 2.531.601	
COSTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS OPTIMIZADOS	80 días	\$ 97.897	\$ 97.897
Efectuar un diagnóstico de los costos	15 días	\$ 18.785	\$ 18.785
Identificar procesos inadecuados	15 días	\$ 25.718	\$ 25.718
Efectuar propuesta para optimizar costos	20 días	\$ 34.267	\$ 34.267
Realizar los arreglos operativos	10 días	\$ 6.331	\$ 6.331
Diseñar instrumentos para mejorar procesos administrativos	20 días	\$ 12.796	\$ 12.796
CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO E INTERNO EXCELENTE	45 días	\$ 133.328	\$ 133.328
Mejorar los tiempos y la atención del personal	20 días	\$ 70.262	\$ 70.262
Desarrollar una adecuada cultura de servicio.	10 días	\$ 20.530	\$ 20.530
Capacitar al personal en técnicas de satisfacción del cliente	15 días	\$ 42.536	\$ 42.536
CLIMA LABORAL ADECUADO	55 días	\$ 52.409	\$ 52.409
Analizar la carga y funciones del nivel del trabajo	8 días	\$ 6.981	\$ 6.981
Implementar un sistema de remuneración en base al cumplimiento del trabajo.	30 días	\$ 29.973	\$ 29.973
Instrumentar un sistema de evaluación de desempeño	15 días	\$ 10.332	\$ 10.332
Aplicar un sistema adecuado de selección del personal	10 días	\$ 5.124	\$ 5.124
TECNOLOGÍA/INFORMÁTICA RENOVADA	170 días	\$ 2.123.330	\$ 2.123.330
Efectuar un diagnóstico de los sistemas informáticos	30 días	\$ 638.565	\$ 638.565
Desarrollar un sistema de gestión de acuerdo a las exigencias e innovaciones tecnológicas.	20 días	\$ 3.423	\$ 3.423
Seleccionar Tecnologías de la Información y Comunicación en todos los niveles de la organización.	15 días	\$ 5.321	\$ 5.321
Comprar Software y Hardware	15 días	\$ 514.671	\$ 514.671
Implementar el nuevo sistema informático	90 días	\$ 961.351	\$ 961.351
IMAGEN PUBLICITARIA EFICAZ	100 días	\$ 72.218	\$ 72.218
Fortalecer el posicionamiento de la marca como aerolínea de bandera	30 días	\$ 17.901	\$ 17.901
Elaborar un Plan de comunicación y marketing enfocada en clientes existentes y potenciales	10 días	\$ 14.016	\$ 14.016
Ejecutar el plan de comunicación y marketing	60 días	\$ 40.301	\$ 40.301
PROGRAMACIÓN DE VUELOS CON COORDINACIÓN ADECUADA	42 días	\$ 52.420	\$ 52.420
Mejorar la gestión del proceso operativo	30 días	\$ 25.644	\$ 25.644
Estandarizar la flota	7 días	\$ 7.098	\$ 7.098
Evitar cancelaciones en los vuelos	7 días	\$ 4.828	\$ 4.828
Alcanzar una puntualidad en vuelos	15 días	\$ 10.103	\$ 10.103
Programar adecuadamente las frecuencias de vuelo	5 días	\$ 4.747	\$ 4.747

Elaboración: Autoras

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

TAME EP fue fundada en 1962. El objetivo que motiva su creación está vinculado a la necesidad de integrar el Ecuador y fomentar el desarrollo comercial, social, turístico y cultural.

Alrededor de 5.000 pasajeros diarios se transportan en los aviones de TAME en sus rutas nacionales e internacionales. La empresa ha ido incorporando nuevas y modernas aeronaves de mayor capacidad ha permitido ampliar rutas para tener mayor demanda de pasajeros y consolidar el prestigio de TAME en el mercado aerocomercial.

Su funcionamiento hasta abril del 2011, era totalmente autónomo en los campos administrativos y financieros, no recibía aportaciones gubernamentales su crecimiento en los ingresos que genera su propia actividad.

A partir de la mencionada fecha, mediante Decreto Presidencial N° 740, TAME cambió su naturaleza jurídica a TAME EP, A pesar de seguir formando parte de las empresas del Estado SE maneja con sus propios ingresos.

Es el líder de la industria aerocomercial ecuatoriana, tiene una flota de 17 aviones de última generación y mantiene alrededor de once rutas a nivel nacional y dos rutas a nivel internacional.

TAME EP, está administrada por los siguientes ejecutivos: Sr. Rafael Farías. MBA, Gerente General; Eco. David Chedraui, Gerente de Finanzas; Dr. Jaime Nuques, Gerente de Recursos Humanos; Coronel Edgar Noboa, Gerente de Logística; Ing. Fabián Moreano, Gerente de Tecnologías de la Información; Ing. Andre, Gerente de Operaciones; Gerente Comercial. También cuenta con los siguientes departamentos de apoyo: Gestión Integrada de Calidad Seguridad y Medio Ambiente, Auditoría General, Planificación y Desarrollo Empresarial, Comunicación Social, Asesoría Jurídica, Renovación Flota, Servicio al Cliente. Además tiene un Jefe de Unidad de Negocio, por cada destino nacional e internacional.

Tame logra un crecimiento del 8%, correspondiente a los ingresos operacionales ordinarios, dentro de los cuales está la venta de boletos nacionales e internacionales, el servicio de carga, el exceso de equipaje y otros servicios para pasajeros.

En términos porcentuales los ingresos alcanzan un crecimiento del 6%, los costos 10%, y los gastos el 7%; esta variación mayor en consumo de recursos que en beneficios produce un

decrecimiento en las partidas de resultados, -5% en utilidad bruta y -85% en la utilidad del ejercicio, esta disminución es debido a que en el año 2011 TAME EP utiliza una nueva metodología de cálculo para la reserva de aeronaves propias y arrendadas siendo que en este año se hizo cálculo del acumulado de años anteriores lo cual acarreo el pago del acumulado de reservas.

Para culminar este trabajo de tesis, esta capítulo tiene como finalidad plasmar las conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo del trabajo en este proyecto. Lo anterior será con el fin de que se pueda dar continuidad al proyecto, así como mostrar los beneficios obtenidos, para poder continuar siendo la aerolínea líder del mercado ecuatoriano y así, cumplir con su visión y misión.

5.1. CONCLUSIONES

1. Tame EP Línea Área del Ecuador, carece de un plan o propuesta que permita mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa.
2. TAME no brinda un adecuado servicio al cliente porque existen quejas, reclamos e inconformidad por parte de los mismos sean internos o externos teniendo como consecuencia a un cliente insatisfecho.
3. En ciertas ocasiones, no tiene la suficiente inversión en innovaciones tecnológicas razón por la cual no se adquiere nuevos sistemas y equipos tecnológicos.
4. A pesar de que la empresa continúa liderando el mercado aerocomercial nacional por su extensa experiencia laboral y profesional, existe competencia por parte de otras aerolíneas que hacen frente a la marca que ha logrado TAME.
5. Pese a su ampliación y cobertura de rutas y frecuencias, la empresa no toma en cuenta los productos y servicios que tiene para dirigirse a sus nuevos ámbitos geográficos y a sus nuevos segmentos de clientes.
6. No tiene relación directa con aerolíneas extranjeras TAME EP, porque no sostiene alianzas estratégicas, que le permitan cumplir con su visión de proyectarse internacionalmente.
7. Es la única aerolínea Bandera del Ecuador, porque es de marca ecuatoriana, creada por grupo de militares ecuatorianos que acordaron en la razón social señalar el nombre del País, hasta la fecha ha sido así.

8. Falta de promociones en rutas tanto nacionales como internacionales no frecuentadas porque el interés de la empresa es que se compre boletos al precio ya establecido de acuerdo a las distintas tarifas existentes.
9. Carece de una cultura adecuada en atención a los clientes porque no se practica los valores que tiene la empresa en especial el de calidez y calidad donde indica la adecuada atención que se debe otorgar a los clientes.
10. A pesar que cuenta con aviones modernos que garantizan a sus clientes altos estándares de calidad que le permite proporcionar el servicio de transporte aerocomercial, a fin de obtener rentabilidad social y financiera; tiene problemas de impuntualidad en los vuelos y en ocasiones tiene cancelación de los mismos porque existen hechos fortuitos que obligan a que suceda lo señalado, pero además porque no se tiene un adecuado control sobre la producción de los vuelos.
11. Emplea un esquema tarifario agresivo, ya que en ocasiones de acuerdo al tiempo de la fecha de vuelo TAME tiene la disponibilidad de subir el precio de las tarifas en relación a cada ruta.
12. Disminución de ingresos por causa de separación de Agencias Generales, ya que la presencia de la competencia hace frente con la rebaja en los precios y con las promociones de los productos y servicios.
13. No posee de un adecuado procedimiento para la selección de personal, ya que en ocasiones existen concursos de méritos y oposición que se declaran desiertos.
14. La web de TAME tiene inconsistencia en la venta de boletos, ya que existen quejas de los clientes, siendo sus motivos por ejemplo, se cuelga la página, se debita 2 hasta 3 veces el precio del pasaje de su tarjeta de crédito, entre otros.
15. No tiene atención al cliente las 24 horas del día, se dispone de un departamento de servicio al cliente, que atiende los requerimientos del mismo, pero el personal que labora, no está disponible todo el día.
16. Débil imagen publicitaria de la Empresa, ya que se observa poca propaganda de TAME EP, por ejemplo no existen letreros en las ciudades a donde son sus destinos principalmente, no se sale a menudo espacios publicitarios en los medios de comunicación

17. Tecnología Obsoleta en operación de vuelos, ya que se tiene como problema la cancelación e impuntualidad en los vuelos por la no programación adecuada dentro de un sistema.
18. No se aplica las escalas de remuneración del sector público establecidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, porque se mantiene con los sueldos de una institución privada establecidos por sus ejecutivos anteriores.

5.2. RECOMENDACIONES

1. Aplicar e implementar el plan de acción, para obtener una mejor eficiencia y eficacia de la empresa, así como también para lograr incrementar la rentabilidad y optimizar los recursos de Tame EP Línea Área del Ecuador.
2. Capacitar al personal en aspectos de manejo de quejas, satisfacción del cliente y relaciones a largo plazo para de esta manera tener mayor acogida e incrementar el número de clientes.
3. Buscar financiamiento para adquirir tecnologías modernas y adecuadas, para poder comprar nuevos Hardware y Software, así se facilitará y optimizará todos los procesos de gestión que tiene la empresa.
4. Fortalecer el liderazgo en los mercados nacionales e internacionales con una proyección de excelencia, dirigiéndose a nuevos ámbitos geográficos, siempre con la visualización de un futuro de superación.
5. Aprovechar el incremento del turismo y el crecimiento del tráfico de pasajeros nacional e internacional en fechas relevantes como por ejemplo la llegada del papa a su país natal Argentina y el mundial Brasil 2014.
6. Buscar alianzas estratégicas con aerolíneas importantes, que le permitan cumplir con su visión de proyectarse internacionalmente para de esta forma mitigar la competencia, ofreciendo mayores beneficios a sus clientes, creando una ventaja competitiva sostenible.
7. Fortalecerse como empresa, reducir los costos y mantener o mejorar las características del servicio y seguir con la creación e innovación de nuevas rutas a través de la optimización de costos y recursos.

8. Crear una red de rutas paralela de bajo costo, principalmente en las rutas que tiene menor ocupación y en lo posterior ver la posibilidad de brindar esta alternativa a la demanda que mantiene cierta sensibilidad al precio.
9. Desarrollar una adecuada cultura de servicio orientada al cliente, para lo cual se debe educar a todo el personal mediante seminarios y talleres que permitan practicar los valores que tiene la empresa y los que tienen como personas.
10. Mantener la estandarización de la flota, mejorando los niveles de productividad y eficiencia de las aeronaves para así tratar de mejorar los tiempos mediante una adecuada coordinación del personal operativo y realizar una adecuada programación en que gestione vuelos para controlar los procesos de transporte de pasajeros y carga.
11. Tratar de igualar el valor de las tarifas al mismo nivel que la competencia para evitar el traslado de clientes a otras aerolíneas.
12. Incentivar a las agencias de viajes a usar el servicio de transporte aéreo de pasajeros, pagando comisiones tentativas en base ingresos por boleto vendido.
13. Implementar de un sistema de selección, reclutamiento, desarrollo, y retención integral del personal que permita obtener empleados eficientes dignos de pertenecer a la empresa.
14. Actualizar el funcionamiento de la página Web de TAME con la finalidad de gestionar el comercio electrónico para incrementar las ventas online.
15. Implementar un servicio de atención al cliente las 24 horas (call center) que se encargue de las ventas de boletos con tarjetas de crédito a través de la web.
16. Fortalecer la imagen, implementando un plan de publicidad, para dar a conocer la empresa contando con la elaboración de campañas, propagandas y espacios publicitarios tanto en televisión como en radio.
17. Implementar el uso de tecnología para la información y programación de vuelos para de esta manera se pueda mejorar la gestión de todos los procesos de vuelo.
18. Actualizar el índice ocupacional de puestos, adecuándose a las escalas y grados establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales.

ANEXOS

INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Anexo No. 1

DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

PREGUNTA	RESPUESTA
¿En qué actividad estamos	
¿En qué otras actividades podríamos estar?	
¿Por qué existimos, cuál es nuestro propósito básico?	
¿Qué es lo distintivo u original de nuestra Entidad	
¿Cuáles son o deberían ser nuestros servicios principales, presentes y futuros?	
¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes	
¿Cuánto han cambiado los resultados de nuestra Entidad en los últimos tres a cinco años?	
¿Cuáles son o deberían ser nuestras principales preocupaciones Económicas?	

Anexo No. 2

DECLARACIÓN DE LA VISIÓN

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta Entidad en el futuro?	
¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestra Entidad?	
¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones como los clientes, los proveedores de recursos económicos, la productividad, el crecimiento, la tecnología, los empleados	
¿Qué valores necesitan ser acentuados?	

Anexo No. 3

DECLARACIÓN DE LOS VALORES

VALOR	PUNTUACIÓN										TOTAL	DEFINICIÓN CONCRETA

Anexo No. 4

DECLARACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES

TAME	<u>ELABORACIÓN MATRIZ DAFO</u>		
ÁREAS DE RESULTADOS CLAVE	ÍTEM	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ÁREA DE SERVICIOS	1		
	2		
	3		
	4		
ÁREA DE FORMACIÓN	1		
	2		
	3		
	4		
ÁREA DE RR. HH.	1		
	2		
	3		
	4		
ÁREA DE RECURSOS FINANCIEROS	1		
	2		
	3		
	4		
ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y DE ESTRATEGIAS	1		
	2		
	3		
	4		

Anexo No. 5

DECLARACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

TAME	<u>ELABORACIÓN MATRIZ DAFO</u>		
ÁREAS DE RESULTADOS CLAVE	ÍTEM	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ÁREA DE SERVICIOS	1		
	2		
	3		
	4		
ÁREA DE FORMACIÓN	1		
	2		
	3		
	4		
ÁREA DE RR.HH.	1		
	2		
	3		
	4		
ÁREA DE RECURSOS FINANCIEROS	1		
	2		
	3		
	4		
ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y DE ESTRATEGIAS	1		
	2		
	3		
	4		

MAPA DE RUTAS

TAME

Anexo No. 6

MAPA DE RUTAS TAME EP



EVIDENCIA DE TALLERES

Anexo No. 7

PARTICIPACIÓN PERSONAL EN TALLERES

Quito, 13 de Junio del 2013



Se deja en constancia, que el Taller para elaborar la Matriz FODA, donde se definió las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene TAME EP, se llevó a cabo en la empresa, en la Gerencia de Finanzas, el 13 de Junio del 2013, con la participación de los siguientes funcionarios:

PARTICIPACION EN EL TALLER CON EL APOYO DE:

GERENTE DE FINANZAS	Eco. David Chedraui	
JEFE DE PRESUPUESTOS	Eco. Patricio Cárdenas	
TESORERA GENERAL	Ing. Rosa Calderón	
JEFE DE EGRESOS	Sr. Oswaldo López	
CONTADOR GENERAL	Lic. Eduardo Bunce	
JEFA DE PAGADURIA	Sra. Lileth Paredes	
PAGADORA	Sra. Angélica Mozo	
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	Sr. Jorge Negrete	
JEFE DE PLANES Y PROGRAMAS	Ing. Diego Jaramillo	
ANALISTA DE PRESUPUESTOS	Ing. Silvana Villalobos	

Atentamente,

Gianella Hinojosa

Estefanía Rojas



Matriz Quito: Av. Amazonas N24-260 y Av. Colón Edif. Tame / Troncal: PBX (593) 2 3966300.
Reservas: PBX (593) 2 3977100 (593) 4 2310305 / PO.BOX: 17-07-8736 / 1800 500 800

Unidades de Negocios: Guayaquil, Esmeraldas, Tulcán, Cuenca, Loja, Machala (Santa Rosa), Manta, Galápagos, Lago Agrio, Coca, Cali.

Quito, 29 de Julio del 2013



Se deja en constancia, que el Taller para establecer misión, visión y valores de TAME EP, se llevó a cabo en la empresa, Gerencia de Finanzas, el 29 y 30 de Julio del 2013, con la participación de los siguientes funcionarios:

PARTICIPACION EN EL TALLER CON EL APOYO DE:

GERENTE DE FINANZAS	Eco. David Chedraui	
JEFE DE PRESUPUESTOS	Eco. Patricio Cárdenas	
TESORERA GENERAL	Ing. Rosa Calderón	
JEFE DE EGRESOS	Sr. Oswaldo López	
CONTADOR GENERAL	Lic. Eduardo Bunce	
JEFA DE PAGADURIA	Sra. Lileth Paredes	
PAGADORA	Sra. Angélica Mozo	
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	Sr. Jorge Negrete	
JEFE DE PLANES Y PROGRAMAS	Ing. Diego Jaramillo	
ANALISTA DE PRESUPUESTOS	Ing. Silvana Villalobos	

Atentamente

Gianella Hinojosa

Estefanía Rojas



tame.com.ec

Matriz Quito: Av. Amazonas N24-260 y Av. Colón Edif. Tame / Troncal: PBX (593) 2 3966300.
Reservas: PBX (593) 2 3977100 (593) 4 2310305 / PO.BOX: 17-07-8736 / 1800 500 800

Unidades de Negocios: Guayaquil, Esmeraldas, Tulcán, Cuenca, Loja,
Machala (Santa Rosa), Manta, Galápagos, Lago Agrio, Coca, Cali.

APROBACIÓN DEL TRABAJO REALIZADO

Tame EP Línea Área del Ecuador, agradece por tomar en cuenta a su empresa para la investigación de campo realizada por las Srtas. Brenda Gianella Hinojosa Paredes y Rojas Verdezoto Myrian Estefanía, donde plantean una "PROPUESTA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA TAME EP", por la presente aprobamos y estamos de acuerdo con esta propuesta, ya que es útil y necesaria para todos quienes hacemos la empresa; directorio ejecutivo, funcionarios, así como también para nuestros usuarios.

Quito, 3 de Septiembre 2013.



Eco. David Chedraui S. CFO

Gerente de Finanzas Tame EP

ADENDUM

Anexo No. 8

APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

JUSTIFICACION

Para mejorar la eficiencia y eficacia de Tame EP, se plantea la propuesta que permitirá incrementar la rentabilidad, para lo cual la empresa en primera instancia debe realizar una inversión de USD \$ **2.531.601**; a continuación se detalla lo que se debe aplicar e implementar.

- Costos administrativos y operativos optimizados, con lo que se espera que estos costos anuales disminuyan en 5%, para esto se asigna \$ **97.897**.
- Cultura de servicio al cliente externo e interno excelente, con lo que se espera que el 100% de clientes conozcan la calidad de un servicio excelente, se asigna \$ **133.328**.
- Clima laboral adecuado, se espera que en 3 meses el 80% de empleados se encuentran satisfechos con el ambiente laboral, se destina \$ **52.409**.
- Tecnología/Informática renovada, esto constituye el 83,87% de la inversión con lo que se espera que en enero 2014 el 100% de usuarios y empleados puedan usar el sistema informático actualizado, se asigna \$ **2.123.330**.
- Para conseguir una imagen publicitaria eficaz, se destina \$ **72.218**.
- Para la programación de vuelos con una coordinación adecuada, se asigna \$ **52.420**, con el propósito de que se superen los problemas de retraso en los vuelos.

Para demostrar que esta herramienta de planificación operativa es positiva para la empresa, se realiza una evaluación financiera de la inversión; en los siguientes términos:

1. CAPACIDAD INSTALADA

Tame EP, tiene una disponibilidad de 17 aeronaves que operan a nivel nacional e internacional, cada una de ellas se encuentra en excelentes condiciones, con las siguientes características:

- Asientos cómodos
- Mascarillas de oxígeno
- Salida de emergencia
- Ventiladores individuales
- Mesas para cada pasajero
- Cinturones de seguridad

2. COSTO DE LA PROPUESTA

Cuadro No. 1.A

ACTIVIDADES	DURACIÓN	VALOR	%
PROPUESTA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA	170 días	2.531.601,00	100,00%
COSTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS OPTIMIZADOS	80 días	97.897,00	3,87%
Efectuar un diagnóstico de los costos	15 días	18.785,00	0,74%
Identificar procesos inadecuados	15 días	25.718,00	1,02%
Efectuar propuesta para optimizar costos	20 días	34.267,00	1,35%
Realizar los arreglos operativos	10 días	6.331,00	0,25%
Diseñar instrumentos para mejorar procesos administrativos	20 días	12.796,00	0,51%
CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO E INTERNO EXCELENTE	45 días	133.328,00	5,27%
Mejorar los tiempos y la atención del personal	20 días	70.262,00	2,78%
Desarrollar una adecuada cultura de servicio.	10 días	20.530,00	0,81%
Capacitar al personal en técnicas de satisfacción del cliente	15 días	42.536,00	1,68%
CLIMA LABORAL ADECUADO	55 días	52.409,00	2,07%
Analizar la carga y funciones del nivel del trabajo	8 días	6.981,00	0,28%
Implementar un sistema de remuneración en base al cumplimiento del trabajo.	30 días	29.973,00	1,18%
Instrumentar un sistema de evaluación de desempeño	15 días	10.332,00	0,41%
Aplicar un sistema adecuado de selección del personal	10 días	5.124,00	0,20%
TECNOLOGÍA/INFORMÁTICA RENOVADA	170 días	2.123.330,00	83,87%
Efectuar un diagnóstico de los sistemas informáticos	30 días	638.565,00	25,22%
Desarrollar un sistema de gestión de acuerdo a las exigencias e innovaciones tecnológicas.	20 días	3.423,00	0,14%
Seleccionar Tecnologías de la Información y Comunicación en todos los niveles de la organización.	15 días	5.321,00	0,21%
Comprar Software y Hardware	15 días	514.671,00	20,33%
Implementar el nuevo sistema informático	90 días	961.351,00	37,97%
IMAGEN PUBLICITARIA EFICAZ	100 días	72.218,00	2,85%
Fortalecer el posicionamiento de la marca como aerolínea de bandera	30 días	17.901,00	0,71%
Elaborar un Plan de comunicación y marketing enfocada en clientes existentes y potenciales	10 días	14.016,00	0,55%
Ejecutar el plan de comunicación y marketing	60 días	40.301,00	1,59%
PROGRAMACIÓN DE VUELOS CON COORDINACIÓN ADECUADA	42 días	52.420,00	2,07%
Mejorar la gestión del proceso operativo	30 días	25.644,00	1,01%
Estandarizar la flota	7 días	7.098,00	0,28%
Evitar cancelaciones en los vuelos	7 días	4.828,00	0,19%
Alcanzar una puntualidad en vuelos	15 días	10.103,00	0,40%
Programar adecuadamente las frecuencias de vuelo	5 días	4.747,00	0,19%

En este cuadro se detalla cada una de las actividades que debe realizar la empresa para cumplir con el objetivo principal de la propuesta, se indica el tiempo de duración y el costo para acción. Se puede observar que la actividad de mayor inversión es el de la tecnología/informática renovada, que representa el 83,87%.

3. DEFINICIÓN DEL VALOR DE LA INVERSIÓN

Cuadro No. 2.A

CATEGORIAS DE INVERSION	VALOR	%
EDIFICIO	270.000,00	10,67%
EQUIPO DE TIERRA	20.000,00	0,79%
EQUIPO DE COMUNICACIONES	15.010,00	0,59%
VEHICULO	17.000,00	0,67%
HERRAMIENTAS VEHICULOS	2.500,00	0,10%
HERRAMIENTAS MANTTO. MUEBLES ENSER	1.250,00	0,05%
EQUIPO MANTTO. AVIONES	15.200,00	0,60%
AERONAVE (LEASING)	1.406.582,00	55,56%
MOTORES Y TURBINAS	25.000,00	0,99%
MOBILIARIO	2.000,00	0,08%
ENSERES	1.200,00	0,05%
EQUIPO DE OFICINA	3.200,00	0,13%
EQUIPO DE COMPUTO Y SOFTWARE	514.671,00	20,33%
Total Requerimiento de Capital	2.293.613,00	90,60%
Sueldos	237.988,00	9,40%
CAPITAL APROXIMADO	2.531.601,00	100,00%

En esta tabla, se asigna valores a cada uno de los activos fijos que serán utilizados para las actividades señaladas en el punto anterior, los activos de mayor inversión son Aeronave (leasing) y Equipo de cómputo y software con el 55,56% y 20,33% respectivamente, se destina \$ 237.988 para sueldos de los funcionarios que participen.

4. COSTOS DE OPERACIÓN

Cuadro No. 3.A

HERRAMIENTAS VEHICULOS	2.500,00
HERRAMIENTAS MANTTO. MUEBLES ENSER	1.250,00
AERONAVE (LEASING)	1.406.582,00
ENSERES	1.200,00
TOTAL	1.411.532,00

Del grupo de los activos fijos, los 4 señalados en este cuadro se destinan directamente como costos operativos para el funcionamiento permanente de la empresa.

5. FINANCIAMIENTO

Cuadro No. 4.A

FINANCIAMIENTO PROPIO	2.531.601,00
TOTAL	2.531.601,00

A pesar de ser empresa pública, Tame EP posee financiamiento propio ya que tiene sus propios ingresos, los cuales provienen de la actividad operativa que a continuación se detalla:

- Venta de boletos
- Vuelos Charter
- Servicio de carga
- Penalidades
- Tarjetas Vip
- Exceso de equipaje

6. TABLA DE DEPRECIACIÓN

Cuadro No. 5.A

CONCEPTO	VALOR	%	VALOR ANUAL
EQUIPOS DE COMPUTO Y SOFTWARE	514.671	33,00%	113.794
EDIFICIO	270.000	5,00%	12.825
EQUIPO DE TIERRA	20.000,00	10,00%	1.800,00
EQUIPO DE COMUNICACIONES	15.010	10,00%	1.351
VEHICULO	17000	20,00%	2720
HERRAMIENTAS VEHICULOS	2.500	10,00%	225
HERRAMIENTAS MANTTO. MUEBLES ENSER	1.250	10,00%	113
EQUIPO MANTTO. AVIONES	15.200,00	10,00%	1.368,00
AERONAVE	1.406.582	5,00%	66.813
MOTORES Y TURBINAS	25000	10,00%	2250
MOBILIARIO	2.000	10,00%	180
ENSERES	1.200	10,00%	108
EQUIPO DE OFICINA	3.200,00	10,00%	288,00
TOTAL	514.671		203.834

En este cuadro se realiza la depreciación de cada uno de los activos fijos de acuerdo a la valoración marcada por el Servicio de Rentas Internas (SRI).

7. OPTIMIZACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA

Cuadro No. 6.A

AÑOS	0	1	2	3	4	5
Número de Vuelos	20.172	403	412	420	428	437
Número de PAX	1.469.942	29.399	29.987	30.587	31.198	31.822
Precio	78,00	78,00	78,00	78,00	78,00	78,00
Ingreso por ventas	114.655.444	2.293.109	2.338.971	2.385.750	2.433.465	2.482.135

Los ingresos operacionales, son el resultado de la venta de boletos nacionales e internacionales; con la aplicación de la propuesta se incrementarían en un 2% el número de pasajeros y vuelos cada año. El precio se establece de acuerdo a la estimación de costo promedio. La propuesta será proyectada para 5 años.

8. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

Cuadro No. 7.A

DETALLE	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
INGRESOS					
Ingresos Operacionales	2.293.108,88	2.338.971,06	2.385.750,48	2.433.465,49	2.482.134,80
Total Ingresos	2.293.108,88	2.338.971,06	2.385.750,48	2.433.465,49	2.482.134,80
COSTOS					
Costos Operacionales	1.411.532,00	1.340.955,40	1.273.907,63	1.210.212,25	1.149.701,64
Utilidad Bruta	881.576,88	998.015,66	1.111.842,85	1.223.253,24	1.332.433,16
GASTOS					
Gastos Administrativos	374.563,66	374.563,66	374.563,66	374.563,66	374.563,66
Depreciaciones	136.575,66	136.575,66	136.575,66	136.575,66	136.575,66
Sueldos	237.988,00	237.988,00	237.988,00	237.988,00	237.988,00
Total Gastos	374.563,66	374.563,66	374.563,66	374.563,66	374.563,66
Resultado del Ejercicio	507.013,22	623.452,00	737.279,19	848.689,58	957.869,50

En el Estado de pérdidas y ganancias proyectado a cinco años, se puede observar que en el total de ingresos se incrementan en un 2%, mientras que los costos operacionales se disminuyen en un 5%, el total de gastos se mantienen fijos para los años proyectados, de esta manera la empresa Tame EP Línea Área del Ecuador, tiene un resultado del ejercicio excelente, ya que las utilidades se incrementan cada año aproximadamente en un 2,5%.

9. FLUJO NETO DE FONDOS

Cuadro No. 8.A

PERÍODO	INVERSIÓN INICIAL	UTILIDADES NETAS	DEPRECIACIONES	FLUJO TOTAL
	-2.531.601,00			-2.531.601,00
2012		507.013,22	136.575,66	643.588,88
2013		623.452,00	136.575,66	760.027,66
2014		737.279,19	136.575,66	873.854,85
2015		848.689,58	136.575,66	985.265,24
2016		957.869,50	136.575,66	1.094.445,16

En este cuadro se fija el flujo neto de fondos, siendo el resultado de la utilidad neta de cada período más el valor total de la depreciación, se puede observar que tiene una tendencia creciente.

10. TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RETORNO (TMAR)

Cuadro No. 9.A

TASA DE DESCUENTO	12,00%
TASA PROMEDIO INFLACIÓN	2,04%
TMAR	14,04%

La tasa mínima aceptable de retorno, es el resultado de la tasa de descuento más la tasa promedio de inflación, dato obtenido del Banco Central del Ecuador

11. CALCULO DEL VALOR ACTUAL NETO

Cuadro No. 10.A

AÑOS	FLUJO TOTAL	FACTOR DESCUENTO 1	VAN 14,04%	FACTOR DESCUENTO 2	VAN 19,23%
0	-2.531.601,00	1,0000	-2.531.601,00	1,0000	-2.531.601,00
1	643.588,88	0,8769	564.353,63	0,8387	539.776,89
2	760.027,66	0,7689	584.406,42	0,7034	534.614,71
3	873.854,85	0,6743	589.206,70	0,5900	515.533,11
4	985.265,24	0,5913	582.538,09	0,4948	487.501,75
5	1.094.445,16	0,5185	567.424,34	0,4150	454.174,53
TOTAL	1.825.580,79		356.328,18		0,00

En esta tabla, se puede observar que con el VAN **19,23%** recuperamos el total de la inversión.

12. CALCULO DE LA TIR

Cuadro No. 11.A

AÑOS	FLUJO TOTAL
0	-2.531.601,00
1	643.588,88
2	760.027,66
3	873.854,85
4	985.265,24
5	1.094.445,16
TIR	19,23%

La tasa interna de retorno es de 19,23% resultado obtenido en Excel, se calcula con la referencia del flujo total de fondos, en esta instancia el VAN se hace cero.

13. PERÍODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION

Cuadro No. 12.A

AÑOS	1	564.353,63
	2	584.406,42
	3	589.206,70
	4	582.538,09
MESES	ENERO	48.544,84
	FEBRERO	48.544,84
	MARZO	48.544,84
	ABRIL	48.544,84
DÍAS	LUNES	2.427,24
	MARTES	2.427,24
	MIÉRCOLES	2.427,24
	JUEVES	2.427,24
	VIERNES	2.427,24
	LUNES	2.427,24
	MARTES	2.427,24

La inversión total de la propuesta **\$2.531.601,00** se recuperará en aproximadamente un período de 4 años, 4 meses y 7 días.

BIBLIOGRAFÍA

1. ORTIZ, Héctor: Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera, Capítulo Sexto, Concepto de Análisis Vertical, Editorial Universidad Externado de Colombia, Treceava Edición.
2. HILL Charles W. L., GARRETH R. Jones: Administración Estratégica, un Enfoque Integrado, Tercera Edición Mcgraw Hill, Colombia, 2000.
3. REYES Ponce, Agustín: Administración de Empresas, Editorial Limusa, México, 1990.
4. BURBANO Ruiz,Jorge E.: Presupuestos, Enfoque de Gestión Planeación y Control de Recursos 3ra Edición. Editorial MC Graw Hill, Colombia.
5. VUSKOVIC Pedro: Técnicas de Planificación Editorial Quito, Ecuador.
6. LÓPEZLubian Francisco, LUNA, Walter. Finanzas corporativas en la práctica. Edit.: MC Graw Hill, Colombia
7. TAME EP: TAME Línea Aérea del Ecuador 1998
8. CÁRDENASyNápoles, Raúl Andrés. Presupuestos Teoría y Práctica. Edit.: MC Graw Hill, Colombia.
9. ALEGRE Luis: Fundamentos de Economía de la Empresa: Perspectiva Funcional, Editorial Ariel Economía, Tercera Edición 2008, Capítulo 15, Estructura Económica-Financiera.
10. RODRÍGUEZ Ramito Ing.: *Material de Estudio*, Módulo de “Gerencia Financiera”.
11. TAME EP: Gerencia Comercial: “Plan de Negocios 2010”.
12. TAME EP, Gerencia de Renovación de Flotas: “Planificación Estratégica de Renovación de Flotas 2007”.
13. TAME EP, Dirección Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, Seguridad y Medio Ambiente: “Manual del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, Seguridad y Medio Ambiente”, 2010.
14. TAME EP, Gerencia de Recursos Humanos: “Manual de Organización 2001-2003”.
15. TAME EP, Gerencia de Recursos Humanos: “Manual Orgánico Estructural 2001 –2003”.
16. TAME EP, Gerencia Financiera – Dpto. de Control de Activos: “Subsistema Control de Activos Fijos” Dic. 2012.
17. TAME EP, Gerencia de Recursos Humanos: “Manual del Sistema de Valoración de Puestos TAME, 2013”
18. TAME EP, Gerencia de Recursos Humanos: “Manual del Sistema de Valoración de Puestos TAME” 2013.
19. TAME EP, Gerencia de Recursos Humanos: “Listado de Personal con cargo por dependencia” 2013.
20. TAME. EP, Gerencia de Planificación y Desarrollo Empresarial: “Mapas de Procesos”

21. TAME EP, Gerencia Financiera: “Balance General 2010 - 2011”.
22. TAME EP, Dirección de Planificación y Desarrollo Empresarial: “Informe de Operación Nacional e Internacional, Diciembre 2010).
23. Manual Team Up
24. Manual de Proyect 2007.
25. ORTEGÓN Edgar, PACHECO Juan Francisco, PRIETO Adriana: Manual 42, Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Área de proyectos y programación de inversiones. Santiago de Chile, julio del 2005.
26. POSSO Z., Marco: Formulación de Proyectos bajo el Marco Lógico, Sistematizado por: Marco Posso Z, Septiembre 2010
27. Guía para la elaboración e implementación del Plan Estratégico y Plan de Gestión en Entidades No Lucrativas de Acción Social con Voluntarias. Diseño e impresión: Empresa Editorial Gráficas Izquierdo D.L.: V-1134-2007
28. ECUADOR INEC: PENDES, Plan Estratégico Nacional para el Desarrollo Estadístico. 2008-2012.
29. TAME EP: Plan Estratégico Manual TAME, 2009-2018.